الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة منتوري – قسنطينة –

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم المكتبات

الرقم التسلسلي : ....

الشعبة : ....

مذكرة

مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم المكتبات" تخصص تسويق أنظمة المعلومات"

تحت عنوان :

المراجعة التسويقية و أثرها على أداء العاملين بالمكتبات الجامعية دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدي – أم البواقي–

تاريخ المناقشة : ..../....../2010

من إعداد الطالبة :

صبرينة كشار

تحت إشراف:أ.د.

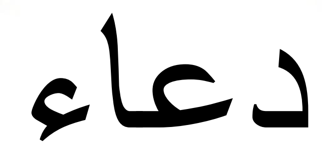
عبد المالك بن السبتي

لجنة المناقشة :

أ.د. ناجية قموح	أستاذ التعليم العالي	جامعة منتوري قسنطينة	رئيسا
أ.د. عبد المالك بن السبتي	أستاذ التعليم العالي	جامعة منتوري قسنطينة	مشرفا و مقررا
أ.د.عز الدين بودربان	أستاذ التعليم العالي	جامعة منتوري قسنطينة	مناقشا

السـنة الجـامـعية

2011-2010



اللهم لا تدعنا نصاب بالغرور إذا نجحنا و لا باليأس إذا فشلنا بل ذكرنا دائما بان الفشل هي التجربة التي تسبق النجاح

اللهم إذا أعطيتنا مالا فلا تأخذ سعادتنا و إذا أعطيتنا قوة فلا تأخذ عقولنا وإذا أعطيتنا نجاحا فلا تأخذ تواضعنا وإذا أعطيتنا تواضعا فلا تأخذ اعتزازنا بكرامتنا

اللهم علمنا إن التسامح هو اكبر مراتب القوة وان حب الانتقام هو أول مظاهر الضعف.

اللهم إذا جردتنا من المال اترك لنا الأمل وإذا جردتنا من النجاح فاترك لنا قوة العناء حتى نتغلب على الفشل وإذا حرمتنا نعمة الصحة فاترك لنا نعمة الإيمان



شكر و تقدير

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة منتوري – قسنطينة –

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم المكتبات

الرقم التسلسلي : ....

الشعبة : ....

مذكرة

مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم المكتبات" تخصص تسويق أنظمة المعلومات"

تحت عنوان :

المراجعة التسويقية و أثرها على أداء العاملين بالمكتبات الجامعية دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدي – أم البواقي–

تاريخ المناقشة : ..../....../2010

من إعداد الطالبة :

صبرينة كشار

تحت إشراف:أ.د.

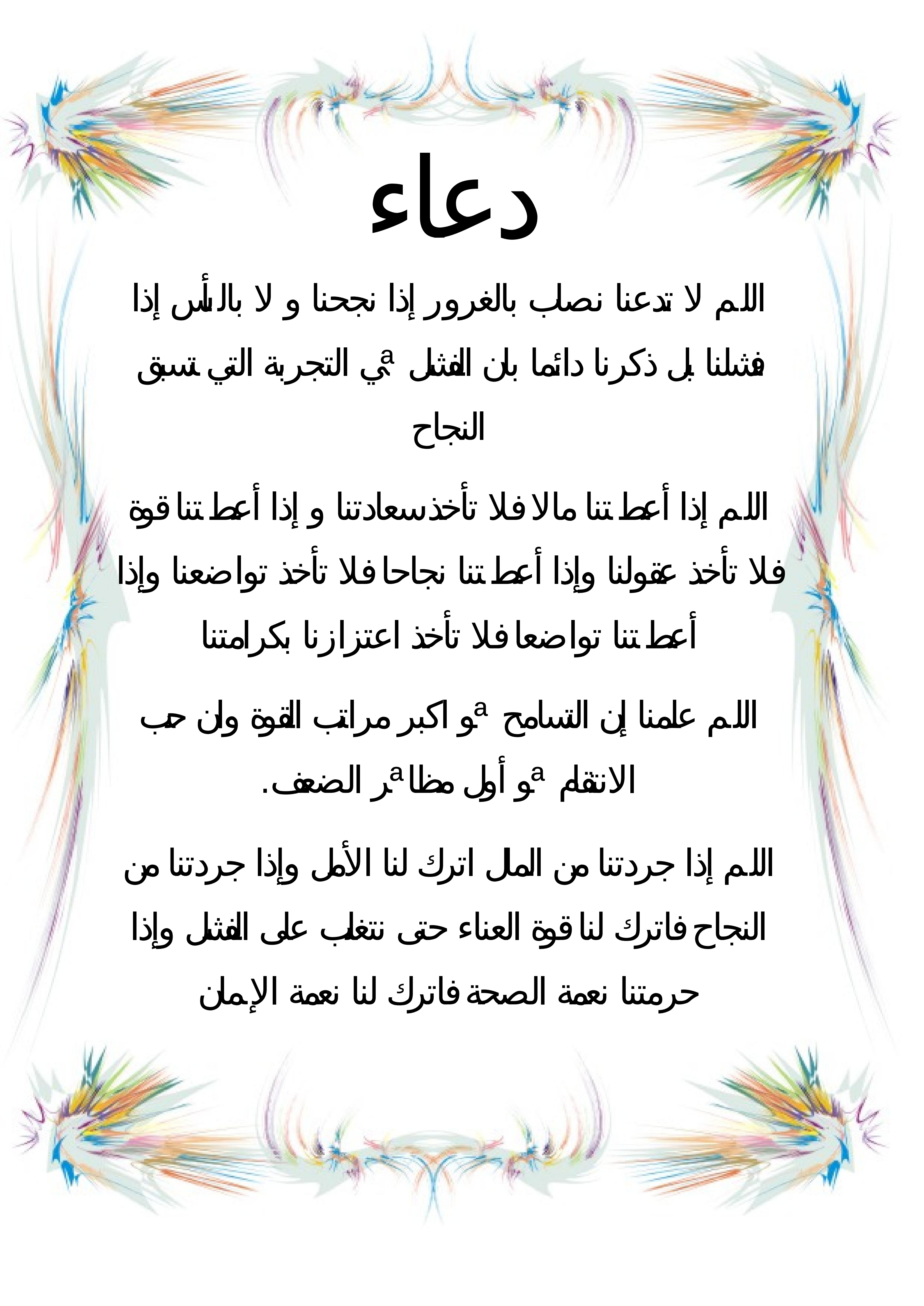
عبد المالك بن السبتي

لجنة المناقشة :

أ.د. ناجية قموح	أستاذ التعليم العالي	جامعة منتوري قسنطينة	رئيسا
أ.د. عبد المالك بن السبتي	أستاذ التعليم العالي	جامعة منتوري قسنطينة	مشرفا و مقررا
أ.د.عز الدين بودربان	أستاذ التعليم العالي	جامعة منتوري قسنطينة	مناقشا

السـنة الجامـعية

2011–2010



دعاء

اللم لا تدعنا نصاب بالغرور إذا نجحنا و لا باليأس إذا فشلنا بل ذكرنا دائما بأن الفشل ªي التجربة التي تسبق النجاح

اللم إذا أعطيتنا مالا فلا تأخذ سعادتنا و إذا أعطيتنا قوة فلا تأخذ عقولنا وإذا أعطيتنا نجاحا فلا تأخذ تواضعنا وإذا أعطيتنا تواضعا فلا تأخذ اعتزازنا بكرامتنا

اللم علمنا أن التسامح ªو اكبر مراتب القوة وان حب الانتقام ªو أول مظاªر الضعف.

اللم إذا جردتنا من المال اترك لنا الأمل وإذا جردتنا من النجاح فاترك لنا قوة العناء حتى نتغلب على الفشل وإذا حرمتنا نعمة الصحة فاترك لنا نعمة الإيمان



شكر و تقدير



الحد م

بخالص الشكر و التقد ر إلى الدكتور عبد المالك بن السبتي الذي تكرم بنصحي وتوج ي من خلال الإشراف علي في إعداد ªذه الرسالة و الذي أنار لي طريق البحث منذ أن وطئت قدما ا باب الجامعة . كما لا فوتني تقدم الشكر إلى جم ع أعضاء لجنة المناقشة و كل عمال المكتبة المركز ة لجامعة العربي بن م دي - أم البواقي- وعلى رأسم محافظة المكتبة المركز ة الس دة : بلقا د قصبة تبورة ، كما أتوج بالشكر الجز ل إلى كل من قدموا لي د المساعدة من قر ب أو من بع د لإنجاز ªذا العمل







إلى والدي ال... ما ، منبعا
الحنان وال... طالما
انتظرا هذا العمل

إلى روح أخي الطاªرة –رحمه ا - و أسكنه فسح جنان .

إلى قرة العن إبني زن العابدن

إلى أختي الغالة حنان وعائلت ا الكرمة

إلى إخوتي وزوجاتم راحة من المولى عز وجل أن حم م
حاة طبة و نةª

إلى عمار شابونة الذي ساعدني على المثابرة والنجاح جزاه
ا كل خر

إلى ممو ،بسمة ،سمة ،سعدة عوفي، بلوشات ،سامة ،عزو
،كرمة ، صبر، نضرة كما لا أنسى مصلحة الإنخراط
لقسم علم المكتبات.

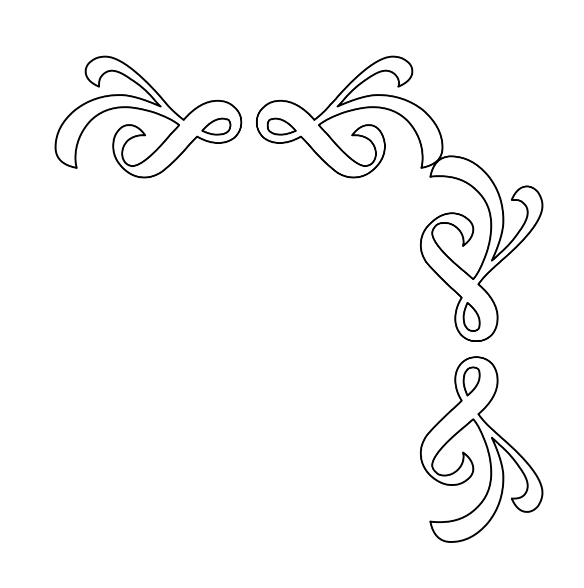
إلى كل عائلة منصوري ، كشار أ نما وجدوا

إلى ....أªدي ªذه الرسالة

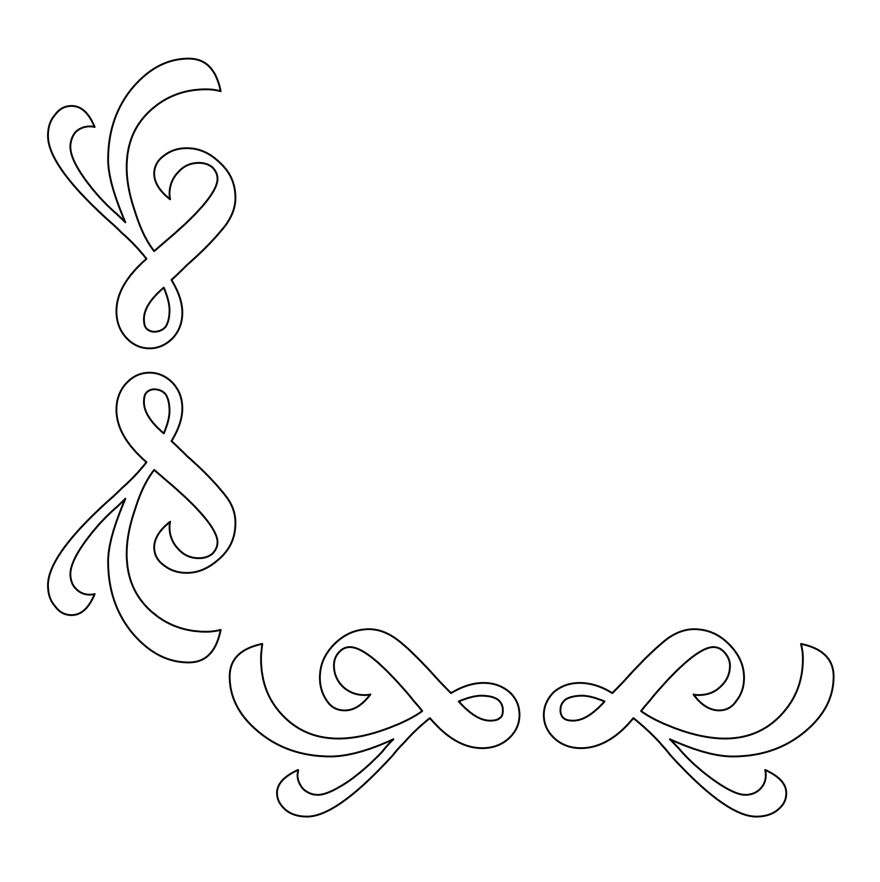
برة







قائمة المحتوىات



قائمة المحتويات :

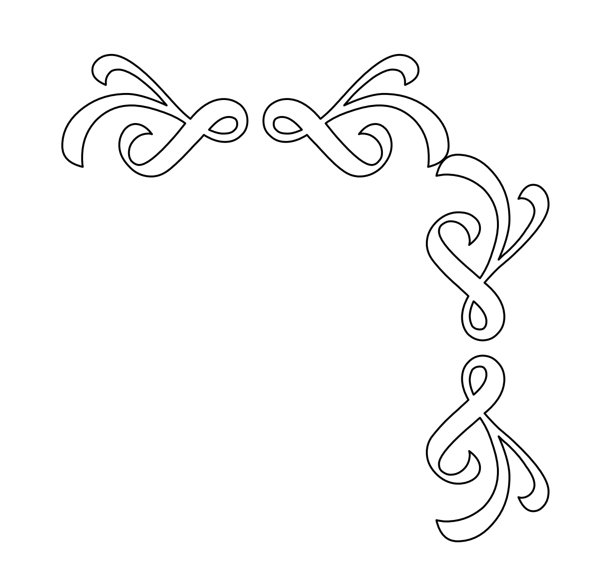
الفصل الثاني :دور المراجعة التسويقية في تقويم الجهد التسويقي

الفصل الثالث :تقييم أداء العامل

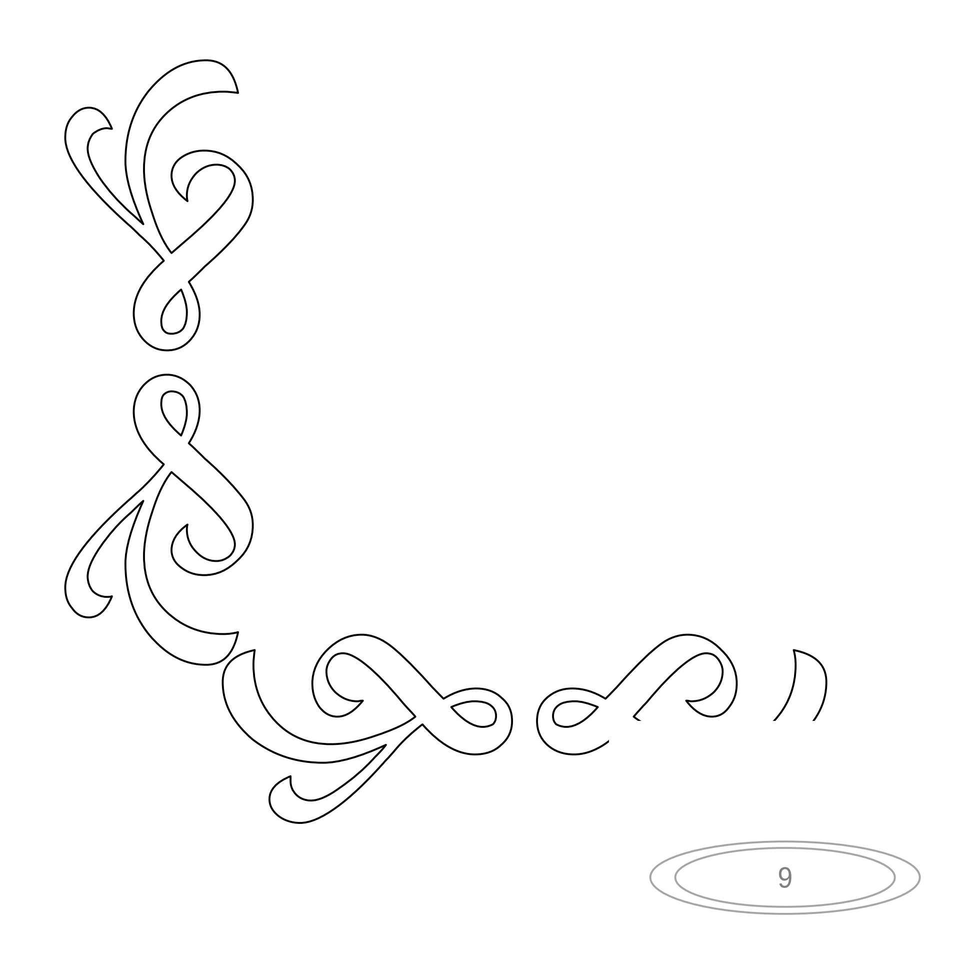
الفصل الرابع:آلية تصميم برنامج لقياس و تقييم أداء العامل

الفصل الخامس :طرق و مؤشرات قياس أداء العامل

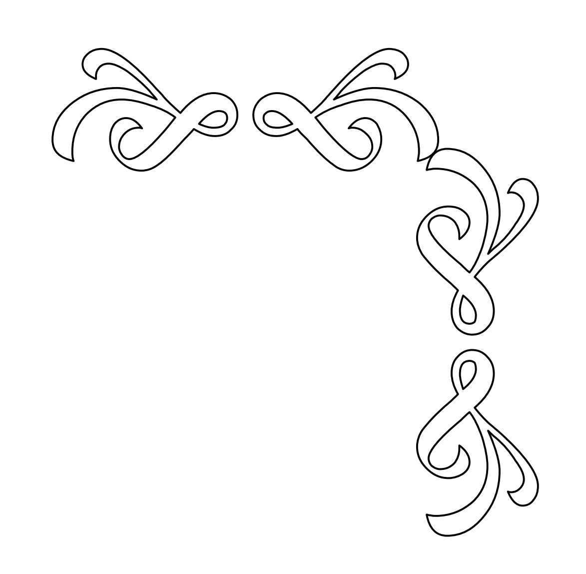
القسم الثاني: الجانب الميداني



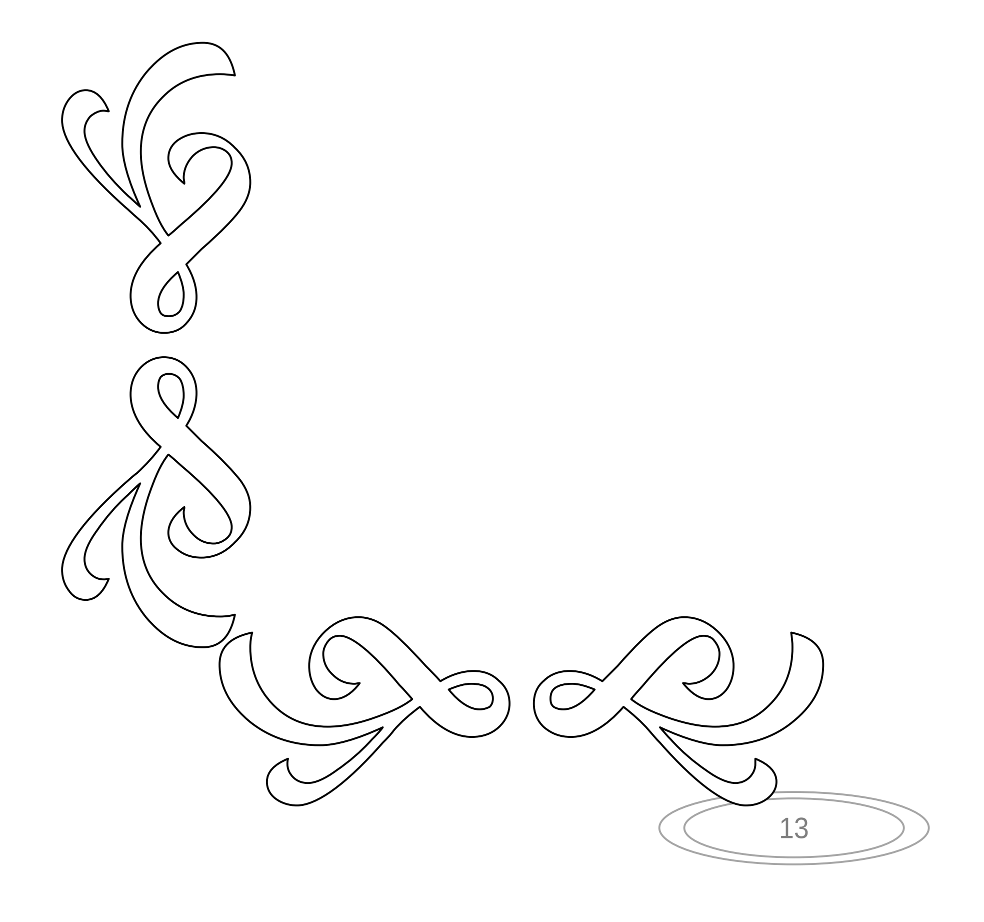
قائمة الجداول



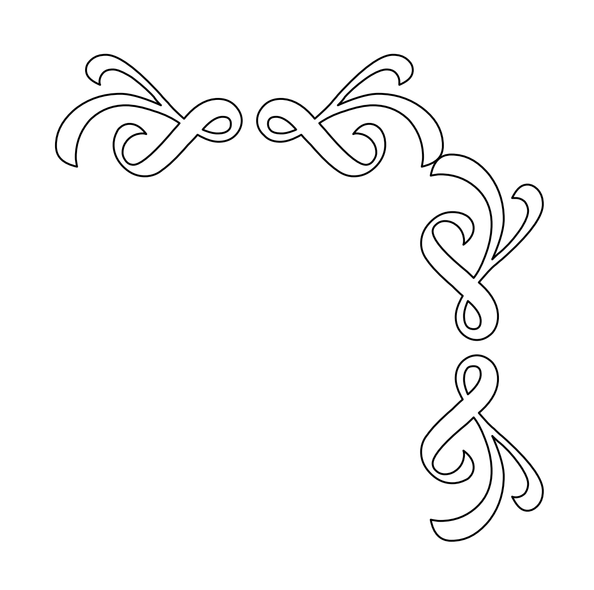
قائمة الجداول :



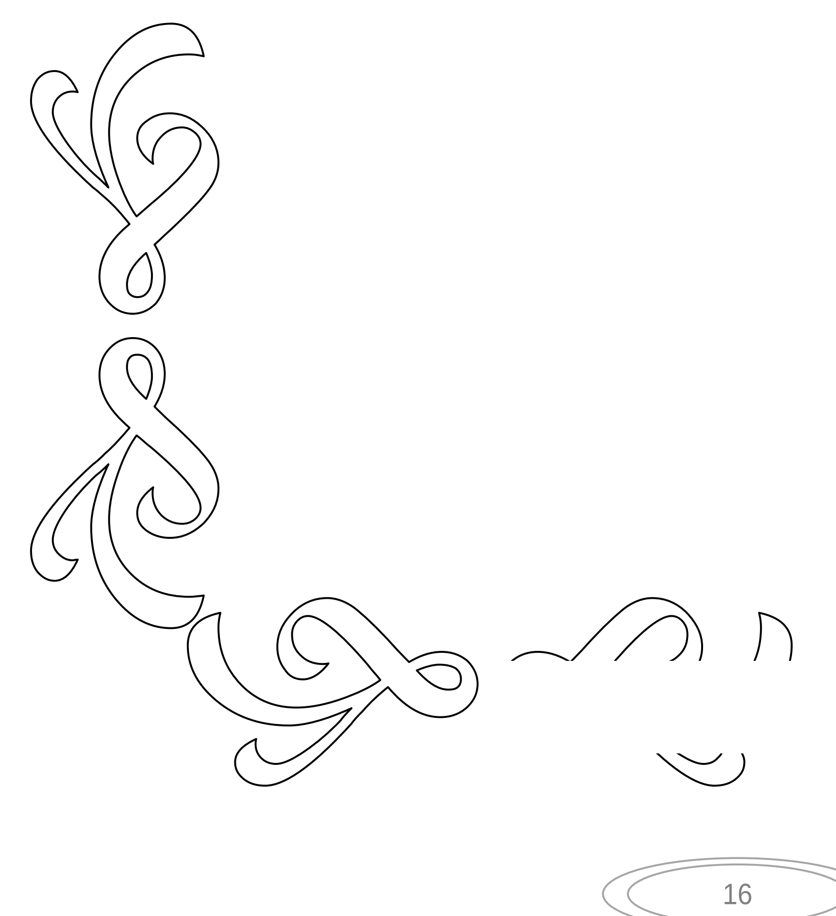
قائمة الأشكل



قائمة الأشكال



المدخل
مقدمة عامة



المقدمة:

لكي تقوم المكتبة بوظائفها- وهي كائن معنوي- فإنها تحتاج لمن يمارس سلطاتها ومسؤولياتها، وينفذ مشروعاتها ويقدم خدمات المعلومات بها، ومن ثم كانت الحاجة إلى الموظف كأداة لتحقيق أهدافها.

وفي مجال النشاط الإداري للمكتبة، هناك تلازم حتمي بين كل من النشاط الإداري والموظف، فالمكتبة لا تستطيع ممارسة وظائفها إلا بواسطة موظفيها، و لا يمكن الحديث عن الموظف، إلا في ظل وجود أحدهما وجود الآخر، كذلك لا يمكن أن يتم النشاط الإداري إلا بواسطة الموظف، ومن ثم فإن الموظف يعتبر من أهم العناصر الضرورية واللازمة لقيام المكتبة بالنشاط الإداري، فالموظف هو أداة المكتبة لممارسة وظائفها وتحقيق أهدافها.

ولما كان النشاط الإداري يعتمد على الأشخاص، وكانت الإدارة هي إدارة أشخاص وليست إدارة أشياء، فإن نواحي الإدارة تتوقف- إلى حد كبير- على كفاءة الموظف ومدى قدرته على تحقيق أهدافها.

وتعتبر المراجعة التسويقية الجهاز العصبي لأي تنظيم، وهي تشبه، في ذلك، الجهاز العصبي لجسم الإنسان، فالمراجعة التسويقية تتعرض لكل خلية من خلايا التنظيم، تتأثر بها وتؤثر عليها. والمفهوم الحديث للمراجعة التسويقية على الأداء هو أن تعمل هذه الأخيرة على مساعدة المديرين والعاملين في آن واحد، وعلى تحسين الأداء ورفع كفايته بما يحقق أهداف المنظمة.

وتعد المراجعة التسويقية عملا أساسيا من أعمال الإدارة تستهدف به التأكد من أن الموارد المتاحة تستخدم أفضل استخدام ممكن لتحقيق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، والمراجعة التسويقية بهذا المعنى هي من أعمال كل مدير و كل رئيس قسم و كل مشرف أو أمين مكتبة، في أي مستوى من مستويات الإدارة أو الإشراف، بغض النظر عن نوع الوحدات المدارة أو طبيعة عملها أو اختلاف الهدف الذي تسعى إليه.

إن الإدارة تقوم بمهام عديدة ومع ذلك، فإنه يمكن القول بأن مهمتها في المراجعة التسويقية تستقطب كل المهام الأخرى، فأية مهمة أخرى قد تكون إما وسيلة من وسائل تلك الإدارة، أو نتيجة لحسن منتج وفعال. وكما يتمثل الإشراف في توجيه العمل على نحو صحيح، فإنه يتمثل كذلك في مراقبة سيره، وفحص نتائجه، ومداومة متابعته في كل خطواته، وعلى ذلك، فإن المراجعة التسويقية لا ترتبط بمرحلة معينة من مراحل أداء العمل، ولا تقتصر على ناحية واحدة من نواحيه، وإنما تشمل العمل في مختلف مراحله، ومن شتى جوانبه، حتى ليمكن القول بأن مدى نجاح أية إدارة عليا إنما يرتبط إلى حد

كبير بحسن قيامها بمهمة الإشراف على سير العمل في مختلف الوحدات والإدارات التابعة لها للتأكد من انتظام أدائه وتحقيقه للأهداف المحددة.

ويمكن القول بأن المراجعة التسويقية تعتبر مهمة أكثر عمومية من التخطيط والتنظيم والتنسيق، فهي تشمل ذلك كله، بل هي الأداة الفعالة لتحقيق كل تلك النواحي بما تتضمنه من تنفيذ للسياسات والخطط والأهداف المقررة، ولا يمكن الوصول إلى نتائج مثمرة ما لم يكن ثمة رقابة كاملة ودقيقة ومبنية على الأسس العلمية. وكما تتضمن المراجعة التسويقية دوام المراجعة والمتابعة والتوجيه، فإنها كذلك مناط القيادة الناجحة التي تصل بالمنظمة إلى أهدافها، تلك القيادة التي تحسن إدارة كل المستويات الإشرافية الأدنى، ومناط توجيهها الوجه الصحيح، بل ومناط تدريبها وإتاحة الفرص لها للإحاطة بكل دقائق جوانبها العملية والإدارية.

وتعتبر المراجعة التسويقية على أداء العاملين في المكتبات ومراكز المعلومات الوسيلة الأساسية للتأكد من قيام هذه المكتبات بتحقيق أهدافها، فهي من ناحية تعتبر من أهم الوسائل التي تعمل على تحديد المعوقات التي تعترض سبيل هذه المكتبات في القيام بدورها بدرجة من النجاح كافية ومناسبة، وتعمـــل في نفس الوقت على القضاء على تلك المعوقات، وتساهم بدور فعال في تنمية وتحسين أساليب أداء العمل بالمكتبات.

ولذلك، يجب أن تحرص إدارة المكتبة على متابعة عمل الموظف، للتأكد من قيامه بواجباته إضافـــــة إلى اكتشاف أوجه القصور والجوانب الإيجابية والسلبية للنشاط الإداري، وذلك لإدخال التعديلات التي تحقق لها المزيد من النجاح في تحقيق أهدافها، الأمر الذي يبرر الحاجة إلى قياس أداء الموظف وتقييم أدائه الوظيفي.

وتعد المراجعة التسويقية على أداء العاملين في المكتبات أمرا ضروريا، ذلك لأن الإدارة الرشيـــدة هي تلك التي تعمل على تحقيق الأهداف المرسومة لمكتبة ما في حدود الإمكانيات المتاحة بالكفاءة المطلوبة وفي الوقت المحدد لها. ومن هنا فإن عليها أن تضع الخطط والسياسات والإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف النهائية للمكتبة التي تنتمي إليها. ولذلك فإن الحاجة تبدو ملحة إلى ضرورة متابعة هذه الأهداف للتأكد من تحقيقها، وذلك لأن إحكام نجاح العمل بالمكتبات لن يتأتى إلا حينما تصبح المراجعة التسويقية أداة إصلاح وليس أداة لتصيد الأخطاء، والاتجاه إلى مراجعة تسويقية على الأداء للتعرف على ما حققته المكتبات من أهداف، واكتشاف الثغرات والصعوبات والمشكلات التي تعترض سبيلها حتى يمكن تجنبها وعلاجها في الوقت المناسب مع منع تكرار حدوثها مستقبلا. من هنا كان الاهتمام بموضوع المراجعة التسويقية على الأداء سواء من جانب الإدارة أو من جانب موظفيها.

ومن أجل عملية تنظيم البحث ، استدعت تقسيم الدراسة إلى ستة فصول ، تناولت الفصول الخمسة الأولى الدراسة النظرية ، أما الفصل السادس فيعرض الجانب العملي لواقع عملية المراجعة على أداء العاملين في المكتبة الجامعية العربي بن مهيدي – أم البواقي– وإمكانية تفعيل نظام التقييم لتطوير مستوى أداء العامل حاضرا ومستقبلا. ففي الجانب النظري تناولنا في الفصل الأول مفاهيم عامة حول التسويق ، المراقبة و المراجعة ...

ثم انتقلنا إلى الفصل الثاني لنستعرض دور المراجعة التسويقية في تقويم الجهد التسويقي و تقدير قدرات العمل وحدودها بالنسبة للمحيط منسقة مع إستراتيجية المؤسسة ،و تتابعها من أجل ضبطها والتحكم فيها .

أما الفصل الثالث : فتناولنا فيها عملية تقييم الأداء من المنظور الإستراتيجي و هو الجانب الذي يعطي لعملية التقييم الإطار الكلي لإدارة المراد البشرية .

و في الفصل الرابع حاولنا استعراض الآليات المحددة لبرنامج تقييم أداء العامل التي ترتكز أساسا على اختيار مناهج التقييم المحددة لأداء العامل حيث يتوقف هذه الأخيرة ، على إختيار معايير القياس التي تلائم و طبيعة الوظيفة ذاتها و الأهداف المطلوبة منها أمنا الفصل الخامس ، ستتعرض فيه بالدراسة والتحليل ، إلى طرق قياس الأداء و مؤشراته و أهم العوامل المؤثرة و المسببة للرضا الوظيفي لدى العامل .

الفصل السادس : أردنا من خلاله عرض مختلف النتائج التي خلصت إليها الدراسة الميدانية إضافة إلى التحاليل التي أوردناها لحل هذه النتائج ، كما تضمن هذا الفصل تعريف بالمكتبة محل الدراسة ، كما حاولنا خلاله التذكير بمختلف الإجراءات المنهجية التي اعتمدناها عند القيام في هذا الجانب الميداني في الدراسة .

و أخيرا ختمنا هذا البحث ككل البحوث بخاتمة عامة خلصا فيها إلى عدة نتائج مكنتنا من إبداء بعض الاقتراحات في هذا الموضوع ،بغية فتح باب البحث من جديد .

أما بخصوص الصعوبات التي واجهناها عند إنجاز هذه الدراسة فنلخصها على العموم في:

- صعوبة الوصول إلى بعض المراجع المتخصصة في ذات الصلة بالموضوع، مع انعدامها باللغة العربية.
- صعوبة الحصول على بعض البيانات المتعلقة بموضوع البحث .

1- أهمية الدراسة

في السنوات الأخيرة، تلقى عملية تقييم أداء العاملين اهتماما متزايدا من كتاب الإدارة بصفة عامة وإدارة المكتبات بصفة خاصة. وتعتبر نتائج التقييم من الأدوات الهامة التي تعتمد عليها الإدارة في اتخاذ القرارات وخاصة في المجالات المختلفة المتعلقة بالقوى العاملة، كما تعتبر عملية تقييم الأداء من أكثر الموضوعات التي يثور حولها النقاش والجدل العلمي بين مدارس الفكر المختلفة عن موضوع تقييم أداء العاملين في المكتبات من الموضوعات بالغة الأهمية من الناحية العلمية و العملي، والدليـــل على ذلك أن المكتبة الواحدة تنفق أكثر من نصف ميزانيتها على رواتب و أجور العاملين بها. كما أن البند الأول من ميزانية أي مكتبة يخصص دائما لرواتب الموظفين، تلك الرواتب التي تصل إلى 50 % في بريطانيا و إلى 60 % أو أكثر في الولايات المتحدة الأمريكية من جملة المصروفات. و من الأدلة على ذلك من الناحية العلمية ما ينشر حول هذا الموضوع من بحوث و مقالات عربية و أجنبية، بالإضافة إلى اهتمام منظمات العمال بتطبيق نظم للتقييم بهدف الاستفادة من الموارد البشرية و العمل على زيادة الإنتاجية. وذلك باعتبار أن التقييم الدقيق لأداء العاملين المبني على أسس علمية شيء عام لترشيد استخدامهم و زيادة إنتاجيتهم.

والواقع أن تقديم خدمة متميزة في المكتبات ومراكز المعلومات يتطلب مستوى عاليا من الكفاءة في موظفيها، و هو ما يستتبع أخذها بوسائل الكشف عن هذه الكفاءة التي سبقتها الدول المتقدمة في الاهتداء إليها و العمل على تطويرها و تنميتها. و تعتبر كفاءة الأداء هدفا أساسيا من الأهداف التي يجب على المكتبات تحقيقها. و المقصود بكفاءة الأداء هو قدرة المكتبات على تنفيذ الأعمال المنوطة بها من ناحية الكمية و النوع المطلوبين وفي الزمن المطلوب بشكل يتحقق معه الرضا النفسي للقائمين بالعمل في المكتبات و للمستفيدين منها أيضا.

و يرتبط بتحقيق كفاءة القائمين بالعمل في المكتبات موضوع هام هو تقييم أداء كل موظف،

والتفرقة بين المستويات المختلفة للعاملين من هذه الزاوية، و اتخاذ هذا أساسا لمعاملتهم، إذ تصبح هذه المعاملة مرتبطة بمدى مساهمة الفرد في تحقيق أهداف المكتبة.

وليس من شك في أن تقييم الأداء، إذا ما أعطته الإدارة الاهتمام و العناية الكافية، الجدية والعدالة في تطبيقه، وإذا ما أحسن استخلاص البيانات من نتائجه يفيد إدارة المكتبة في المجالات المختلفة المتعلقة بالعاملين في شتى مراحل الخدمة، ذلك أن الكفاءة في استغلال القوى العاملة في المكتبات في الوقت الذي تمثل فيه هدفا تبغي الوصول إليه و تحقيقه فغنها تمثل أيضا العامل المشترك بين المجالات المتعلقة بالعاملين من تعيين و ترقية و حوافز و جزاءات و تدريب، هذا بالإضافة إلى أنها تمثل الهدف

المباشر لفن الإدارة، و من هنا كان الاهتمام بموضوع تقييم الأداء الوظيفي، سواء من جانب الإدارة أو من جانب موظفيها. و يمكن القول أن مجال المكتبات و المعلومات يكاد يخلو من دراسة متخصصة عن المراجعة التسويقية و أثرها على الأداء الوظيفي وعلى مستوى العالم العربي كله.

2- أسباب اختيار الموضوع:

كان إختيار موضوع المراجعة التسويقية في المكتبات الجامعية نتيجة لجملة من الأسباب دعت بنا إلى دراسته وتحليله منها ما يلي :

بحكم التخصص العلمي الذي درسناه "تسويق أنظمة المعلومات" وروح الفضول في اكتشاف خبايا هذا التخصص.

اليقين الشخصي بأهمية هذا الموضوع وكذا الدور الذي تلعبه المراجعة التسويقية في استمرارية المؤسسة وبقائها.

قلة البحوث والدراسات والمراجع الفكرية التي عالجت موضوع التسويق بالمؤسسات الوثائقية ،باعتباره موردا استراتيجيا حيويا ووسيلة فعالة لتحقيق التطور .

خروج علم المكتبات إلى مجاله الواسع و علاقته مع مجالات علمية متعددة كالاقتصاد و ذلك بدراسة مدى تأثير المراجعة التسويقية على أداء العاملين بالمكتبات وذلك لإدراك المؤسسات الوثائقية لمدى أهمية و ضرورة هذا المورد باعتباره أحد المزايا التنافسية لمواجهة التهديدات الحاصلة في بيئتها الخارجية.

محاولة إبراز عملية تطبيق المراجعة التسويقية في المكتبات الجامعية من خلال دراسة ميدانية للمكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدي –أم البواقي-

3- إشكالية الدراسة:

تواجه المكتبات و مراكز المعلومات كثيرا من المشكلات المعاصرة. و من أهم هذه المشكلات القصور الشديد في :

مستوى كفاءة أداء العاملين بها، و أيضا الإسراف في استخدام الموارد البشرية و المادية، الأمر الذي أدى إلى زيادة الطاقات الإنتاجية العاطلة بها، و التي تمثل استثمارا غير منتج، مما يسبب في رفع التكلفة الحقيقية للعمل و انخفاض مستوى الأداء مع عدم تناسبه ومعدلات الزيادة في أعداد العاملين بتلك المكتبات.

و لا شك أن السبب المباشر لهذه المشكلات يرجع أساسا إلى انخفاض كفاءة الإدارة و عدم قدرتها على ممارسة وظيفة المراجعة التسويقية على أداء العاملين بالمكتبات، و عدم إتباعها الأساليب و النظم الحديثة في هذا الشأن، و ذلك لأن الاتجاهات و المعايير السائدة في المكتبات، بخصوص تقييم أداء العاملين، كلها اتجاهات غير مبنية على أسس موضوعية بالكامل، كما أنها لا تحقق الأغراض المستهدفة منها. و قد استلزم الأمر الاهتمام بدراسة الجوانب المختلفة لمشكلة تقييم أداء العاملين دراسة تحليلية مع التطبيق على العاملين في المكتبة الجامعية **العربي بن مهيدي** ، و ذلك حتى يمكن التعرف على الصعوبات و المشاكل التي تؤدي على قصور نظم و اتجاهات تقييم الأداء المتبعة و إلى عدم تحقيقها للأهداف المرجوة من وراء استخدامها. و كل ذلك بهدف التوصل إلى مجموعة من العناصر المتكاملة تؤدي إلى ترشيد اتخاذ القرارات الإدارية للعاملين و إلى تنمية معارفهم و قدراتهم وتطوير سياسات و برامج العاملين، و هو ما يؤدي حتما إلى تحقيق الهدف الأساسي، ألا و هو رفع مستوى الأداء في المكتبات.

و من هنا يجدر بنا التساؤل: **ما اثر المراجعة التسويقية على أداء العاملين في المكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدي – أم البواقي– و ما هي الطرق التي تستخدمها المكتبة لتقييم العاملين بها؟**

- هل تقيم العاملين بها عن طريق التقارير الدورية ؟
- عن طريق قوائم المراجعة ؟
- عن طريق تقارير الكفاءة ؟

4 – أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

1- التعرف على واقع المراجعة التسويقية في المكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدي –أم البواقي-

2- تقييم أنشطة المراجعة على الأداء، المطبقة حاليا في المكتبات الجامعية، بغرض تحليل وتقييم هذه الأنشطة وتحديد مدى فعاليتها في تحقيق الأهداف المرجوة منها، وذلك في ضوء الاتجاهات والمبادئ العلمية لنظام المراجعة على الأداء.

3- تحديد الصعوبات و المشاكل التي تواجه إدارة المكتبات بالنسبة للمراجعة التسويقية لتقييم الأداء.

4- قياس اتجاهات المديرين و العاملين نحو النظم الحالية لتقييم الأداء في المكتبات.

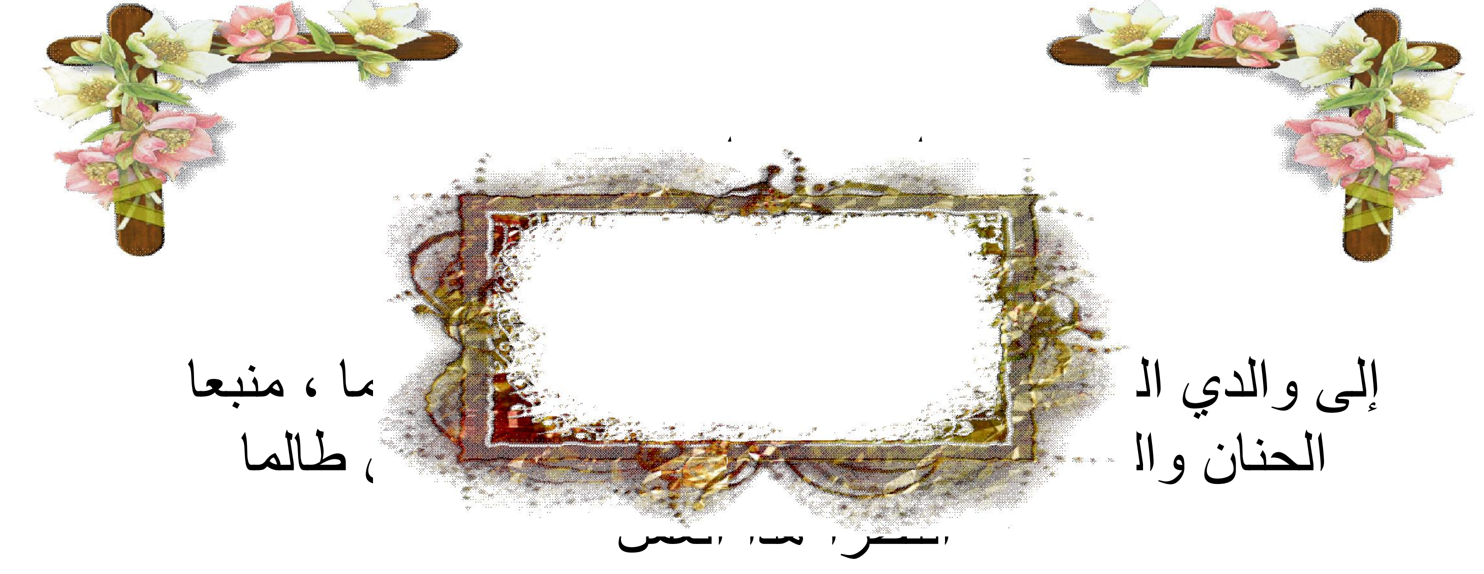


الحد م.

بخالص الشكر و التقدير إلى الدكتور عبد المالك بن السبتي الذي تكرم بنصحي وتوجيهي من خلال الإشراف علي في إعداد هذه الرسالة و الذي أنار لي طريق البحث منذ أن وطئت قدما يا باب الجامعة . كما لا يفوتني تقديم الشكر إلى جميع أعضاء لجنة المناقشة و كل عمال المكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي- وعلى رأسهم محافظة المكتبة المركزية السيدة : بلقايد قصبة تبورة ، كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى كل من قدموا لي يد المساعدة من قريب أو من بعيد لإنجاز هذا العمل







إلى والدي ال... ما ، منبعا
الحنان وال... ، طالما

إلى روح أخي الطاهرة –رحمه الله- و أسكنه فسيح جنانه.

إلى قرة العين إبني زين العابدين

إلى أختي الغالية حنان وعائلتها الكريمة

إلى إخوتي وزوجاتهم راجية من المولى عز وجل أن يحييهم حياة طيبة و هنية

إلى عمار شابونية الذي ساعدني على المثابرة والنجاح جزاه الله كل خير

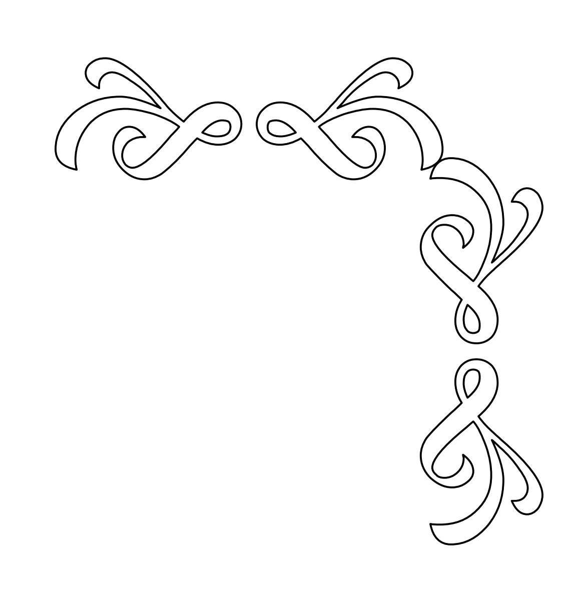
إلى ميمو ،بسمة ،سمية،سعيدة عوفي، بلهوشات سامية ،عزو ،كريمة ،صبير، نضيرة كما لا أنسى مصلحة الإنخراط لقسم علم المكتبات.

إلى كل عائلة منصوري ، كشار أينما وجدوا

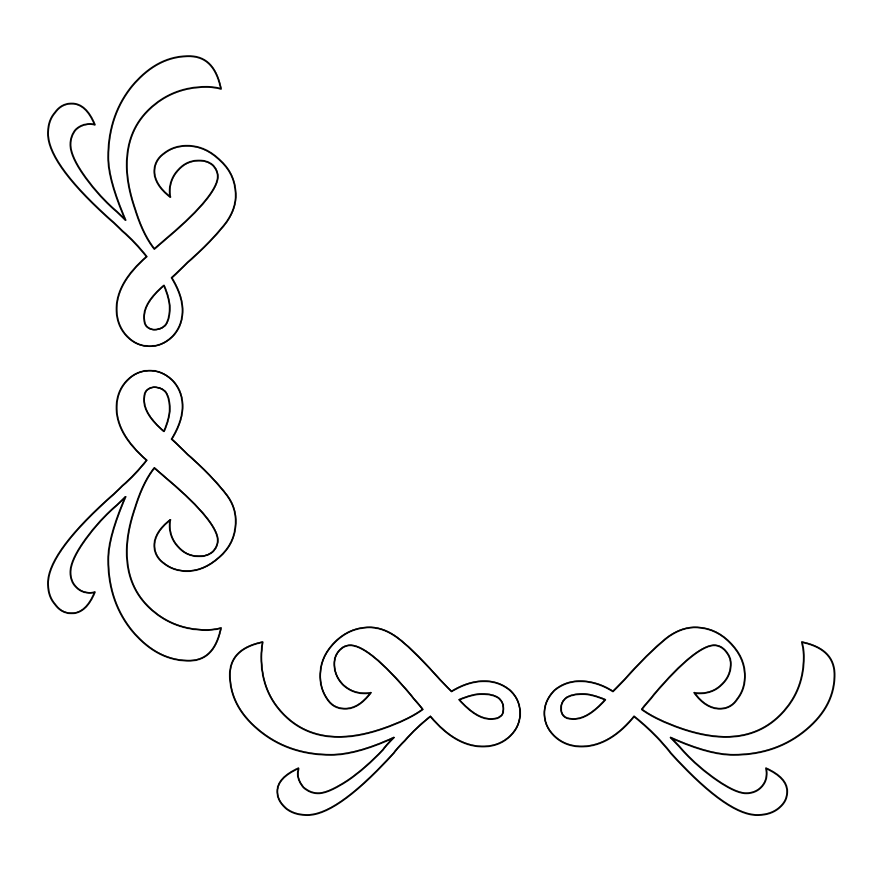
إلى ....أهدي هذه الرسالة

برة



قائمة المحتويات



قائمة المحتويات :

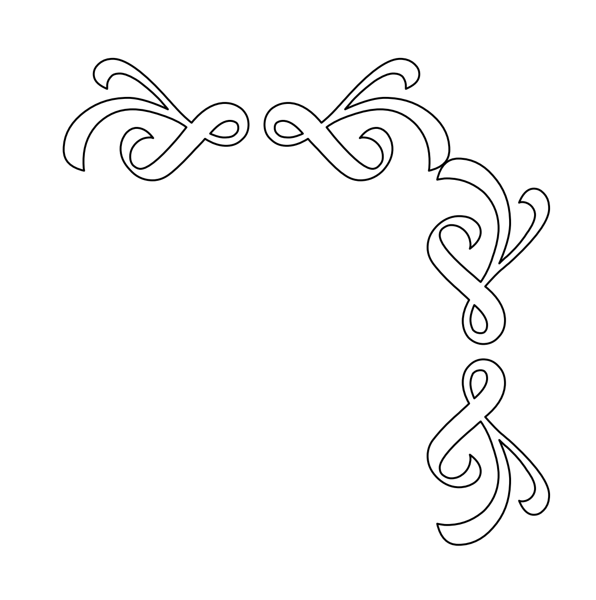
الفصل الثاني :دور المراجعة التسويقية في تقويم الجهد التسويقي

الفصل الثالث :تقييم أداء العامل

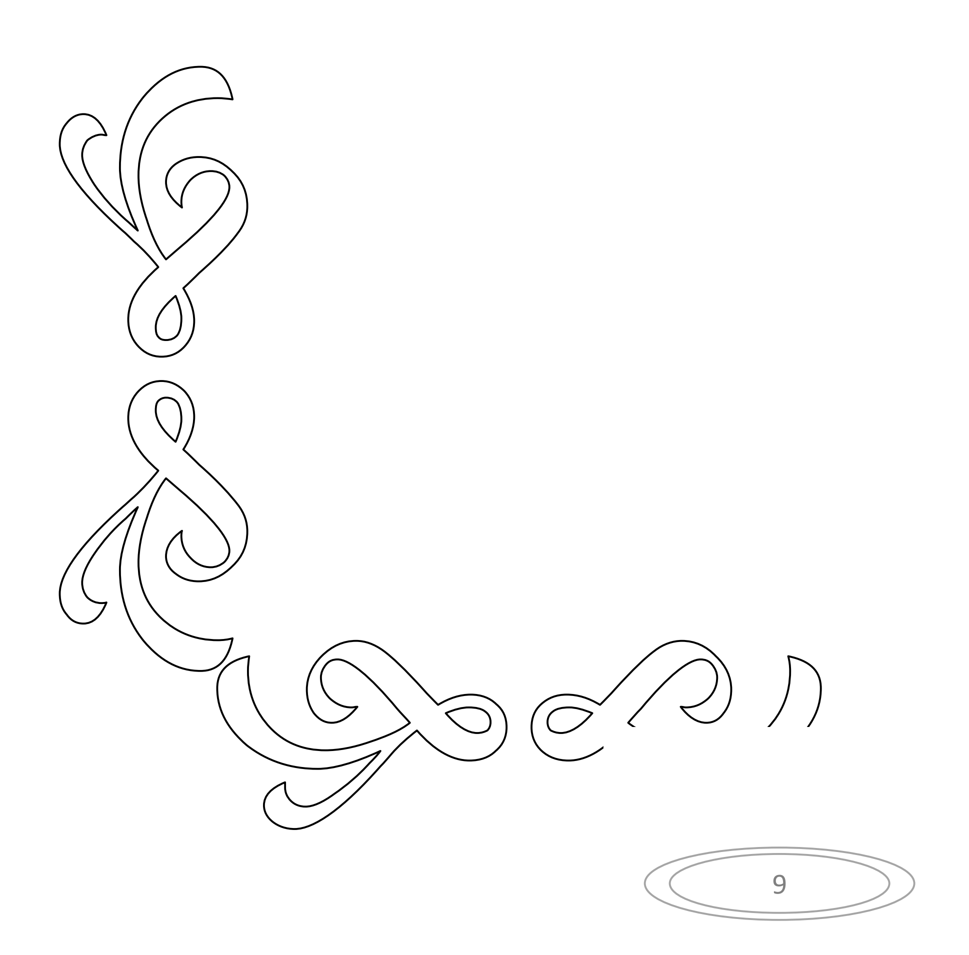
الفصل الرابع:آلية تصميم برنامج لقياس و تقييم أداء العامل

الفصل الخامس :طرق و مؤشرات قياس أداء العامل

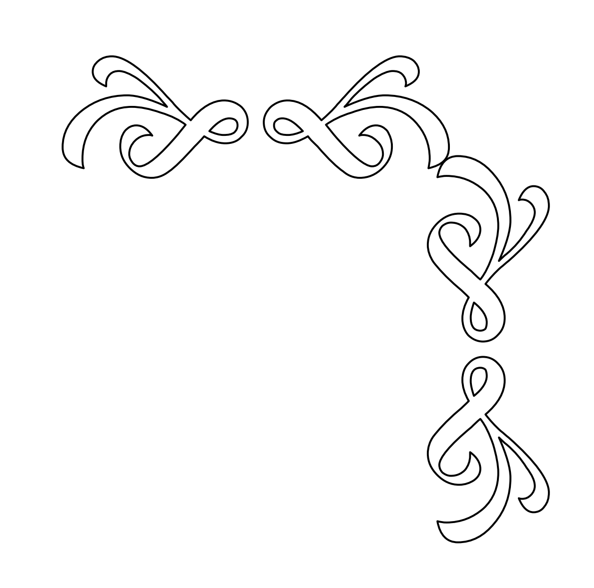
القسم الثاني: الجانب الميداني



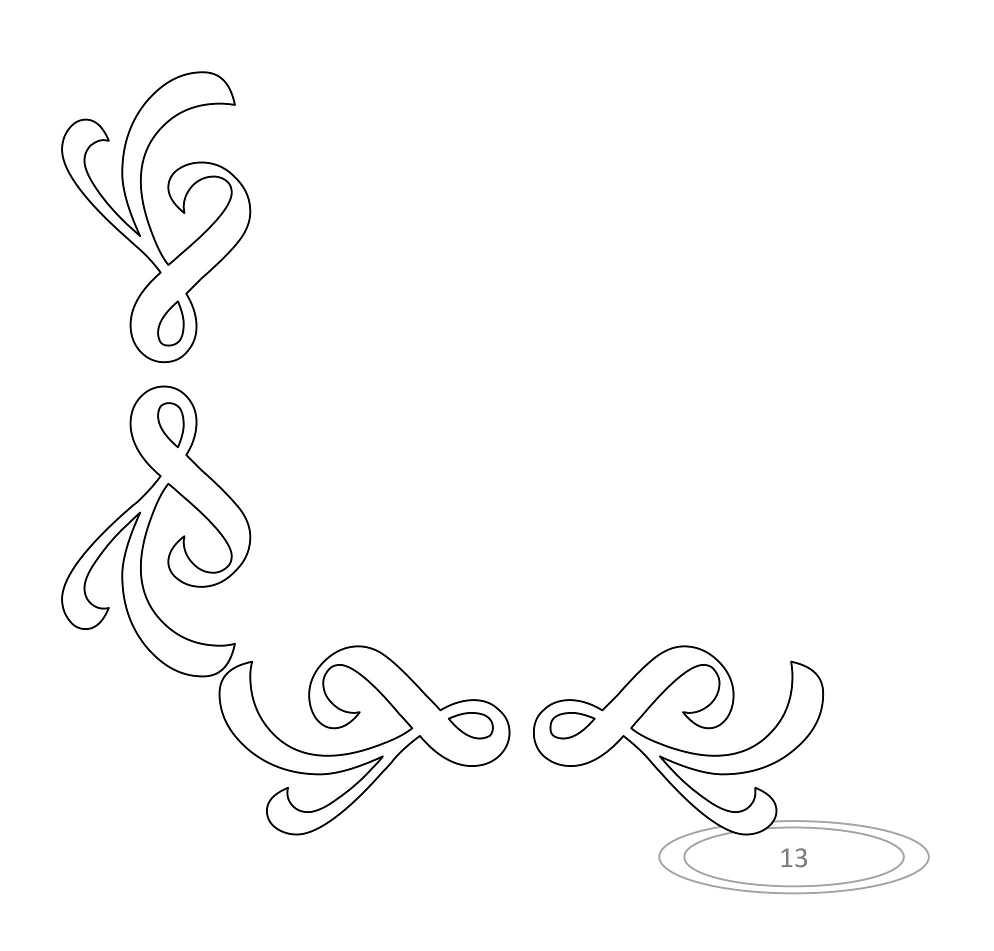
قائمة الجداول



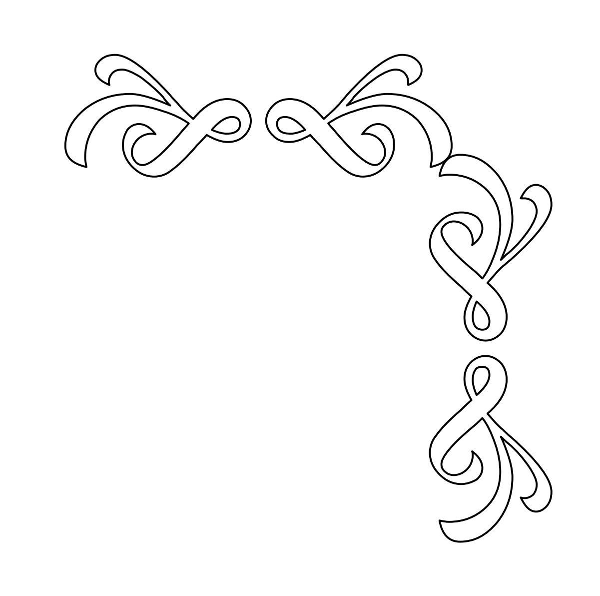
قائمة الجداول



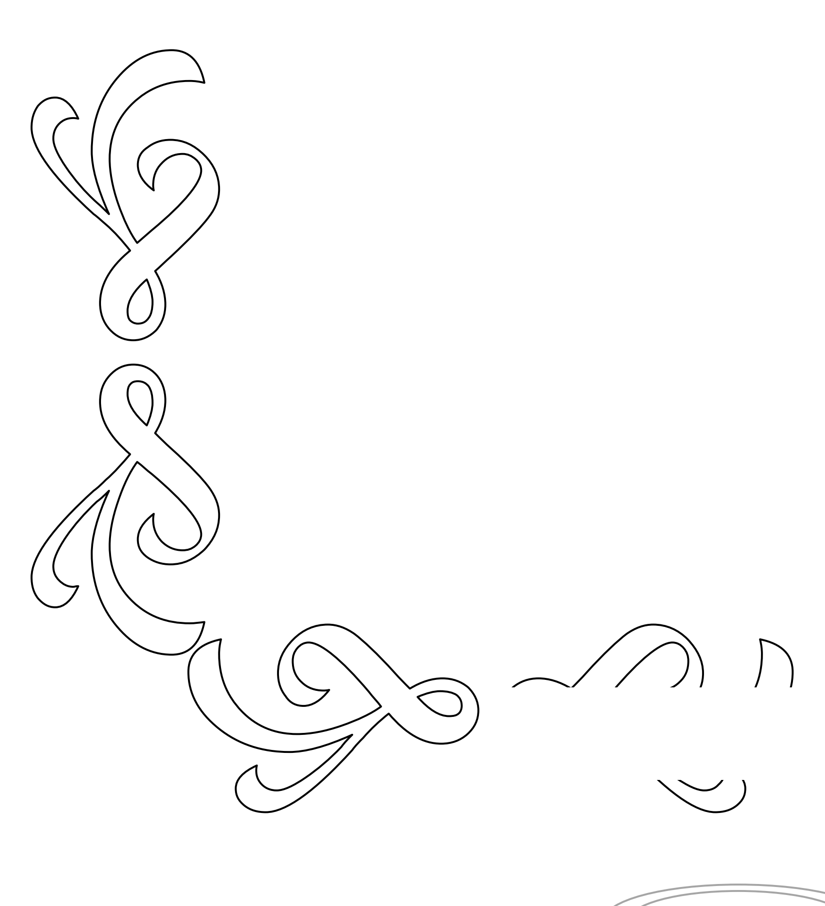
قائمة الأشكال



قائمة الأشكال



المدخل
مقدمة عامة



المقدمة:

لكي تقوم المكتبة بوظائفها- وهي كائن معنوي- فإنها تحتاج لمن يمارس سلطاتها ومسؤولياتها، وينفذ مشروعاتها ويقدم خدمات المعلومات بها، ومن ثم كانت الحاجة إلى الموظف كأداة لتحقيق أهدافها.

وفي مجال النشاط الإداري للمكتبة، هناك تلازم حتمي بين كل من النشاط الإداري والموظف، فالمكتبة لا تستطيع ممارسة وظائفها إلا بواسطة موظفيها، و لا يمكن الحديث عن الموظف، إلا في ظل وجود أحدهما وجود الآخر، كذلك لا يمكن أن يتم النشاط الإداري إلا بواسطة الموظف، ومن ثم فإن الموظف يعتبر من أهم العناصر الضرورية واللازمة لقيام المكتبة بالنشاط الإداري، فالموظف هو أداة المكتبة لممارسة وظائفها وتحقيق أهدافها.

ولما كان النشاط الإداري يعتمد على الأشخاص، وكانت الإدارة هي إدارة أشخاص وليست إدارة أشياء، فإن نواحي الإدارة تتوقف- إلى حد كبير- على كفاءة الموظف ومدى قدرته على تحقيق أهدافها.

وتعتبر المراجعة التسويقية الجهاز العصبي لأي تنظيم، وهي تشبه، في ذلك، الجهاز العصبي لجسم الإنسان، فالمراجعة التسويقية تتعرض لكل خلية من خلايا التنظيم، تتأثر بها وتؤثر عليها. والمفهوم الحديث للمراجعة التسويقية على الأداء هو أن تعمل هذه الأخيرة على مساعدة المديرين والعاملين في آن واحد، وعلى تحسين الأداء ورفع كفايته بما يحقق أهداف المنظمة.

وتعد المراجعة التسويقية عملا أساسيا من أعمال الإدارة تستهدف به التأكد من أن الموارد المتاحة تستخدم أفضل استخدام ممكن لتحقيق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، والمراجعة التسويقية بهذا المعنى هي من أعمال كل مدير و كل رئيس قسم و كل مشرف أو أمين مكتبة، في أي مستوى من مستويات الإدارة أو الإشراف، بغض النظر عن نوع الوحدات المدارة أو طبيعة عملها أو اختلاف الهدف الذي تسعى إليه.

إن الإدارة تقوم بمهام عديدة ومع ذلك، فإنه يمكن القول بأن مهمتها في المراجعة التسويقية تستقطب كل المهام الأخرى، فأية مهمة أخرى قد تكون إما وسيلة من وسائل تلك الإدارة، أو نتيجة لحسن منتج وفعال. وكما يتمثل الإشراف في توجيه العمل على نحو صحيح، فإنه يتمثل كذلك في مراقبة سيره، وفحص نتائجه، ومداومة متابعته في كل خطواته، وعلى ذلك، فإن المراجعة التسويقية لا ترتبط بمرحلة معينة من مراحل أداء العمل، ولا تقتصر على ناحية واحدة من نواحيه، وإنما تشمل العمل في مختلف مراحله، ومن شتى جوانبه، حتى ليمكن القول بأن مدى نجاح أية إدارة عليا إنما يرتبط إلى حد

كبير بحسن قيامها بمهمة الإشراف على سير العمل في مختلف الوحدات والإدارات التابعة لها للتأكد من انتظام أدائه وتحقيقه للأهداف المحددة.

ويمكن القول بأن المراجعة التسويقية تعتبر مهمة أكثر عمومية من التخطيط والتنظيم والتنسيق، فهي تشمل ذلك كله، بل هي الأداة الفعالة لتحقيق كل تلك النواحي بما تتضمنه من تنفيذ للسياسات والخطط والأهداف المقررة، ولا يمكن الوصول إلى نتائج مثمرة ما لم يكن ثمة رقابة كاملة ودقيقة ومبنية على الأسس العلمية. وكما تتضمن المراجعة التسويقية دوام المراجعة والمتابعة والتوجيه، فإنها كذلك مناط القيادة الناجحة التي تصل بالمنظمة إلى أهدافها، تلك القيادة التي تحسن إدارة كل المستويات الإشرافية الأدنى، ومناط توجيهها الوجه الصحيح، بل ومناط تدريبها وإتاحة الفرص لها للإحاطة بكل دقائق جوانبها العملية والإدارية.

وتعتبر المراجعة التسويقية على أداء العاملين في المكتبات ومراكز المعلومات الوسيلة الأساسية للتأكد من قيام هذه المكتبات بتحقيق أهدافها، فهي من ناحية تعتبر من أهم الوسائل التي تعمل على تحديد المعوقات التي تعترض سبيل هذه المكتبات في القيام بدورها بدرجة من النجاح كافية ومناسبة، وتعمـــل في نفس الوقت على القضاء على تلك المعوقات، وتساهم بدور فعال في تنمية وتحسين أساليب أداء العمل بالمكتبات.

ولذلك، يجب أن تحرص إدارة المكتبة على متابعة عمل الموظف، للتأكد من قيامه بواجباته إضافـــــة إلى اكتشاف أوجه القصور والجوانب الإيجابية والسلبية للنشاط الإداري، وذلك لإدخال التعديلات التي تحقق لها المزيد من النجاح في تحقيق أهدافها، الأمر الذي يبرر الحاجة إلى قياس أداء الموظف وتقييم أدائه الوظيفي.

وتعد المراجعة التسويقية على أداء العاملين في المكتبات أمرا ضروريا، ذلك لأن الإدارة الرشيـــدة هي تلك التي تعمل على تحقيق الأهداف المرسومة لمكتبة ما في حدود الإمكانيات المتاحة بالكفاءة المطلوبة وفي الوقت المحدد لها. ومن هنا فإن عليها أن تضع الخطط والسياسات والإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف النهائية للمكتبة التي تنتمي إليها. ولذلك فإن الحاجة تبدو ملحة إلى ضرورة متابعة هذه الأهداف للتأكد من تحقيقها، وذلك لأن إحكام نجاح العمل بالمكتبات لن يتأتى إلا حينما تصبح المراجعة التسويقية أداة إصلاح وليس أداة لتصيد الأخطاء، والاتجاه إلى مراجعة تسويقية على الأداء للتعرف على ما حققته المكتبات من أهداف، واكتشاف الثغرات والصعوبات والمشكلات التي تعترض سبيلها حتى يمكن تجنبها وعلاجها في الوقت المناسب مع منع تكرار حدوثها مستقبلا. من هنا كان الاهتمام بموضوع المراجعة التسويقية على الأداء سواء من جانب الإدارة أو من جانب موظفيها.

ومن أجل عملية تنظيم البحث ، استدعت تقسيم الدراسة إلى ستة فصول ، تناولت الفصول الخمسة الأولى الدراسة النظرية ، أما الفصل السادس فيعرض الجانب العملي لواقع عملية المراجعة على أداء العاملين في المكتبة الجامعية العربي بن مهيدي – أم البواقي– وإمكانية تفعيل نظام التقييم لتطوير مستوى أداء العامل حاضرا ومستقبلا. ففي الجانب النظري تناولنا في الفصل الأول مفاهيم عامة حول التسويق ، المراقبة و المراجعة ...

ثم انتقلنا إلى الفصل الثاني لنستعرض دور المراجعة التسويقية في تقويم الجهد التسويقي و تقدير قدرات العمل وحدودها بالنسبة للمحيط منسقة مع إستراتيجية المؤسسة ،و تتابعها من أجل ضبطها والتحكم فيها .

أما الفصل الثالث : فتناولنا فيها عملية تقييم الأداء من المنظور الإستراتيجي و هو الجانب الذي يعطي لعملية التقييم الإطار الكلي لإدارة المراد البشرية .

و في الفصل الرابع حاولنا استعراض الآليات المحددة لبرنامج تقييم أداء العامل التي ترتكز أساسا على اختيار مناهج التقييم المحددة لأداء العامل حيث يتوقف هذه الأخيرة ، على إختيار معايير القياس التي تلائم و طبيعة الوظيفة ذاتها و الأهداف المطلوبة منها أمنا الفصل الخامس ، ستتعرض فيه بالدراسة والتحليل ، إلى طرق قياس الأداء و مؤشراته و أهم العوامل المؤثرة و المسببة للرضا الوظيفي لدى العامل .

الفصل السادس : أردنا من خلاله عرض مختلف النتائج التي خلصت إليها الدراسة الميدانية إضافة إلى التحاليل التي أوردناها لحل هذه النتائج ، كما تضمن هذا الفصل تعريف بالمكتبة محل الدراسة ، كما حاولنا خلاله التذكير بمختلف الإجراءات المنهجية التي اعتمدناها عند القيام في هذا الجانب الميداني في الدراسة .

و أخيرا ختمنا هذا البحث ككل البحوث بخاتمة عامة خلصا فيها إلى عدة نتائج مكنتنا من إبداء بعض الاقتراحات في هذا الموضوع ،بغية فتح باب البحث من جديد .

أما بخصوص الصعوبات التي واجهناها عند إنجاز هذه الدراسة فنلخصها على العموم في:

- صعوبة الوصول إلى بعض المراجع المتخصصة في ذات الصلة بالموضوع، مع انعدامها باللغة العربية.
- صعوبة الحصول على بعض البيانات المتعلقة بموضوع البحث .

1– أهمية الدراسة

في السنوات الأخيرة، تلقى عملية تقييم أداء العاملين اهتماما متزايدا من كتاب الإدارة بصفة عامة وإدارة المكتبات بصفة خاصة. وتعتبر نتائج التقييم من الأدوات الهامة التي تعتمد عليها الإدارة في اتخاذ القرارات وخاصة في المجالات المختلفة المتعلقة بالقوى العاملة، كما تعتبر عملية تقييم الأداء من أكثر الموضوعات التي يثور حولها النقاش والجدل العلمي بين مدارس الفكر المختلفة عن موضوع تقييم أداء العاملين في المكتبات من الموضوعات بالغة الأهمية من الناحية العلمية و العملي، والدليـــل على ذلك أن المكتبة الواحدة تنفق أكثر من نصف ميزانيتها على رواتب و أجور العاملين بها. كما أن البند الأول من ميزانية أي مكتبة يخصص دائما لرواتب الموظفين، تلك الرواتب التي تصل إلى 50 % في بريطانيا و إلى 60 % أو أكثر في الولايات المتحدة الأمريكية من جملة المصروفات. و من الأدلة على ذلك من الناحية العلمية ما ينشر حول هذا الموضوع من بحوث و مقالات عربية و أجنبية، بالإضافة إلى اهتمام منظمات العمال بتطبيق نظم للتقييم بهدف الاستفادة من الموارد البشرية و العمل على زيادة الإنتاجية. وذلك باعتبار أن التقييم الدقيق لأداء العاملين المبني على أسس علمية شيء عام لترشيد استخدامهم و زيادة إنتاجيتهم.

والواقع أن تقديم خدمة متميزة في المكتبات ومراكز المعلومات يتطلب مستوى عاليا من الكفاءة في موظفيها، و هو ما يستتبع أخذها بوسائل الكشف عن هذه الكفاءة التي سبقتها الدول المتقدمة في الاهتداء إليها و العمل على تطويرها و تنميتها. و تعتبر كفاءة الأداء هدفا أساسيا من الأهداف التي يجب على المكتبات تحقيقها. و المقصود بكفاءة الأداء هو قدرة المكتبات على تنفيذ الأعمال المنوطة بها من ناحية الكمية و النوع المطلوبين وفي الزمن المطلوب بشكل يتحقق معه الرضا النفسي للقائمين بالعمل في المكتبات و للمستفيدين منها أيضا.

و يرتبط بتحقيق كفاءة القائمين بالعمل في المكتبات موضوع هام هو تقييم أداء كل موظف،

والتفرقة بين المستويات المختلفة للعاملين من هذه الزاوية، و اتخاذ هذا أساسا لمعاملتهم، إذ تصبح هذه المعاملة مرتبطة بمدى مساهمة الفرد في تحقيق أهداف المكتبة.

وليس من شك في أن تقييم الأداء، إذا ما أعطته الإدارة الاهتمام و العناية الكافية، الجدية والعدالة في تطبيقه، وإذا ما أحسن استخلاص البيانات من نتائجه يفيد إدارة المكتبة في المجالات المختلفة المتعلقة بالعاملين في شتى مراحل الخدمة، ذلك أن الكفاءة في استغلال القوى العاملة في المكتبات في الوقت الذي تمثل فيه هدفا تبغي الوصول إليه و تحقيقه فغنها تمثل أيضا العامل المشترك بين المجالات المتعلقة بالعاملين من تعيين و ترقية و حوافز و جزاءات و تدريب، هذا بالإضافة إلى أنها تمثل الهدف

المباشر لفن الإدارة، و من هنا كان الاهتمام بموضوع تقييم الأداء الوظيفي، سواء من جانب الإدارة أو من جانب موظفيها. و يمكن القول أن مجال المكتبات و المعلومات يكاد يخلو من دراسة متخصصة عن المراجعة التسويقية و أثرها على الأداء الوظيفي وعلى مستوى العالم العربي كله.

2- أسباب اختيار الموضوع:

كان إختيار موضوع المراجعة التسويقية في المكتبات الجامعية نتيجة لجملة من الأسباب دعت بنا إلى دراسته وتحليله منها ما يلي :

بحكم التخصص العلمي الذي درسناه "تسويق أنظمة المعلومات" وروح الفضول في اكتشاف خبايا هذا التخصص.

اليقين الشخصي بأهمية هذا الموضوع وكذا الدور الذي تلعبه المراجعة التسويقية في استمرارية المؤسسة وبقائها.

قلة البحوث والدراسات والمراجع الفكرية التي عالجت موضوع التسويق بالمؤسسات الوثائقية ،باعتباره موردا استراتيجيا حيويا ووسيلة فعالة لتحقيق التطور .

خروج علم المكتبات إلى مجاله الواسع و علاقته مع مجالات علمية متعددة كالاقتصاد و ذلك بدراسة مدى تأثير المراجعة التسويقية على أداء العاملين بالمكتبات وذلك لإدراك المؤسسات الوثائقية لمدى أهمية و ضرورة هذا المورد باعتباره أحد المزايا التنافسية لمواجهة التهديدات الحاصلة في بيئتها الخارجية.

محاولة إبراز عملية تطبيق المراجعة التسويقية في المكتبات الجامعية من خلال دراسة ميدانية للمكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدي –أم البواقي–

3- إشكالية الدراسة:

تواجه المكتبات و مراكز المعلومات كثيرا من المشكلات المعاصرة. و من أهم هذه المشكلات القصور الشديد في :

مستوى كفاءة أداء العاملين بها، و أيضا الإسراف في استخدام الموارد البشرية و المادية، الأمر الذي أدى إلى زيادة الطاقات الإنتاجية العاطلة بها، و التي تمثل استثمارا غير منتج، مما يسبب في رفع التكلفة الحقيقية للعمل و انخفاض مستوى الأداء مع عدم تناسبه ومعدلات الزيادة في أعداد العاملين بتلك المكتبات.

و لا شك أن السبب المباشر لهذه المشكلات يرجع أساسا إلى انخفاض كفاءة الإدارة و عدم قدرتها على ممارسة وظيفة المراجعة التسويقية على أداء العاملين بالمكتبات، و عدم إتباعها الأساليب و النظم الحديثة في هذا الشأن، و ذلك لأن الاتجاهات و المعايير السائدة في المكتبات، بخصوص تقييم أداء العاملين، كلها اتجاهات غير مبنية على أسس موضوعية بالكامل، كما أنها لا تحقق الأغراض المستهدفة منها. و قد استلزم الأمر الاهتمام بدراسة الجوانب المختلفة لمشكلة تقييم أداء العاملين دراسة تحليلية مع التطبيق على العاملين في المكتبة الجامعية **العربي بن مهيدي** ، و ذلك حتى يمكن التعرف على الصعوبات و المشاكل التي تؤدي على قصور نظم و اتجاهات تقييم الأداء المتبعة و إلى عدم تحقيقها للأهداف المرجوة من وراء استخدامها. و كل ذلك بهدف التوصل إلى مجموعة من العناصر المتكاملة تؤدي إلى ترشيد اتخاذ القرارات الإدارية للعاملين و إلى تنمية معارفهم و قدراتهم وتطوير سياسات و برامج العاملين، و هو ما يؤدي حتما إلى تحقيق الهدف الأساسي، ألا و هو رفع مستوى الأداء في المكتبات.

و من هنا يجدر بنا التساؤل: **ما اثر المراجعة التسويقية على أداء العاملين في المكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدي – أم البواقي– و ما هي الطرق التي تستخدمها المكتبة لتقييم العاملين بها؟**

- هل تقيم العاملين بها عن طريق التقارير الدورية ؟
- عن طريق قوائم المراجعة ؟
- عن طريق تقارير الكفاءة ؟

4 – أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

1- التعرف على واقع المراجعة التسويقية في المكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدي –أم البواقي-

2- تقييم أنشطة المراجعة على الأداء، المطبقة حاليا في المكتبات الجامعية، بغرض تحليل وتقييم هذه الأنشطة وتحديد مدى فعاليتها في تحقيق الأهداف المرجوة منها، وذلك في ضوء الاتجاهات والمبادئ العلمية لنظام المراجعة على الأداء.

3- تحديد الصعوبات و المشاكل التي تواجه إدارة المكتبات بالنسبة للمراجعة التسويقية لتقييم الأداء.

4- قياس اتجاهات المديرين و العاملين نحو النظم الحالية لتقييم الأداء في المكتبات.

5- معرفة أنسب الطرق التي يتعين على الإدارة إتباعها في تقييم أداء العاملين بالمكتبات.

اقتراح المقومات اللازمة لعملية تقييم الأداء، واقتراح الحلول للمشكلات التي تعوق ذلك داخل المكتبات، بتطوير أساليب المراجعة الذاتية على الأداء داخل المكتبات الجامعية بما يلائم طبيعة العمل بها.

5- فرضيات الدراسة :

تعد الفرضية عنصرا هاما في عملية البحث وتعرف بأنها تخمين أو استنتاج ذكي يسوغه ويتبناه الباحث مؤقتا لشرح بعض ما يلاحظ من الحقائق والظواهر لتكون كمرشد له في البحث و الدراسة التي يقوم بها [1] كما تعرف بأنها إجابة مبدئية عن سؤال البحث أي تخمين معقول للحل المتوقع ، ويتم إثبات صحته أو خطأه عن طريق اختباره بالمعلومات والبيانات المجمعة [2] ومنه فعلى ضوء مشكلة الدراسة و ما طرحناه من تساؤلات تم صياغة الفرضيات التالية :

الفرضية الأولى :

قيام إدارة المكتبة الجامعية العربي بن مهيدي – أم البواقي- في تنفيذ أهدافها من خلال تقييم أداء العاملين فيها يشوبه القصور .

الفرضية الثانية :

إن فشل إدارة المكتبة الجامعية العربي بن مهيدي – أم البواقي- في تحقيق أهدافها يرجع إلى عدم وجود عملية مراجعة جادة على أداء العاملين فيها.

الفرضية الثالثة :

لا تعكس التقاريرالسنوية التوزيع الطبيعي للكفاءات بين المستويات المختلفة لافتقارها للمعايير العلمية والموضوعية.

6- منهج الدراسة :

إن منهج الدراسة هو الطريقة الموضوعية التي يسلكها الباحث عن القيام بالدراسة أو عند تتبعه لظاهرة معينة من أجل تحديد أبعادها بشكل شامل وحتى يتمكن من التعرف عليها ، تميزها معرفة أسبابها ومؤشراتها و العوامل المؤثرة فيها للوصول إلى عدة نتائج محددة [3] كما نعني به مجموعة من

---

[1] بدر ، أحمد .أصول البحث العلمي مناهجه .القاهرة . المكتبة الأكاديمية ، 1996 . ص 97

[2] بدر ، أحمد .مناهج البحث في علم المكتبات و المعلومات .الرياض :دار المريخ ، 1998 .ص 47

[3] خالدي ، الهادي ، عبد المجيد ،قدي. المرشد القيد في المنهجية و تقنية البحث العلمي .الجزائر : دار الهومة ، 1996 . ص .22 .

القواعد العامة التي يضعها الباحث بقصد الوصول إلى الحقيقة في العلم و المناهج أو طرق البحث عن الحقيقة تختلف باختلاف المواضيع و لهذا توجد عدة أنواع من المناهج او طرق البحث العلمية [4]، أما عن هذه الدراسة فتتبع المنهج الوصفي، و هي تسعى إلى التحقق من صحة الفرض أن قيام إدارة المكتبات الجامعية بمتابعة و تنفيذ أهدافها من خلال تقييم أداء العاملين بها يشوبه القصور، و ذلك لأن:

1- تعد تقارير الكفاءة عن العاملين في المكتبة الجامعية العربي بن مهيدي – أم البواقي- بطريقة شكلية.

2- الغالبية العظمى من العاملين في المكتبة الجامعية العربي بن مهيدي – أم البواقي- يحصلون على تقدير " ممتاز " و نادرا ما يحصل أحد العاملين على تقدير " ضعيف ".

3- الاتجاهات و المعايير السائدة في المكتبة الجامعية العربي بن مهيدي – أم البواقي- ، الخاصة بتقييم أداء العاملين، اتجاهات تقليدية و غير مبنية على أسس موضوعية، و لا تحقق الأغراض المستهدفة منها.

4- عدم وجود مراجعة تسويقية على أداء العاملين بالمكتبة الجامعية العربي بن مهيدي – أم البواقي- يؤدي إلى انخفاض مستوى العمل بها.

5- لا تعكس التقارير السنوية التوزيع الطبيعي (ممتاز، جيد جدا، جيد، متوسط، ضعيف) للكفاءات بين المستويات المختلفة.

7- الدراسات السابقة:

في عام 1996 أعدت ثلاث دراسات:

الأولى:

قام فيها كل من **حسني عبد الرحمن الشيني و جمال الدين الفرماوي** بترجمة الطبعة الثانية من كتاب بعنوان " **تقييم الأداء في المكتبات و مراكز المعلومات**[5] " و الكتاب تعريب لمؤلف صدر باللغة الإنجليزية **لوليفرد لاتكستر**[6] أستاذ المكتبات و المعلومات الأمريكي المعروف، و يتمثل محور اهتمام هذا الكتاب في تقييم الخدمات العامة التي تقدمها المكتبات و مراكز المعلومات و قد أعد هذا المؤلف هذا الكتاب بهدف إرشاد الأمناء للمكتبات في اختيار إجراءات التقييم التي يشرعون في تطبيقها على

-4 عبد الهادي ، محمد فتحي . البحث و مناهجه في علم المكتبات . القاهرة . الدار المصرية .2003 . ص 178 .
-5 لانكستير ،لوليفرد.تقييم الأداء في المكتبات و مراكز المعلومات. الرياض: مكتبة الملك عبد العزيز العامة ،1996،ص83.
6- Lancaster ,F.W. if you wont to evolutes your librory.2 end ed . Champaign University of linois, 1993.p.74.

مكتباهم و قد ضمنه تقييد خدمات إيصال الوثائق (مثل تقييم المقتنيات و الدوريات) تقييم الخدمات المرجعية الإجابة على الأسئلة المرجعية، خدمات البحث في قواعد المعلومات تقييم التعليم الببليوغرافي بالإضافة إلى جوانب أخرى لتقييم فعاليات التكلفة، عائد التكلفة، الضبط المستمر للجودة، ولا يدخل ضمن هذا الكتاب تقييم أداء العاملين في المكتبات.

الثانية:

أعدها **مارغريت كينيل** و ترجمها **خميس بن حميدة** بعنوان " **التصرف الجديد و الخدمات المكتبية والإعلامية** "و تناقش هذه الدراسة اهتمامين رئيسيين هما:

1- كيف يمكن لمديري المكتبات أن يقدموا أفضل الخدمات لتلبية حاجات و توقعات المستفيدين.

2- ما ينبغي أن يقوم به هؤلاء المديرون ليبرزوا الفوائد الناجمة عن خدماهم و هناك تصور تعرضه هذه الدراسة يتمثل في أن الجودة هي إرضاء المستفيدين و هذا يمكن أن يتم من خلال محورين هما:

أولا: تخطيط الجودة: تحديد أهداف الجودة بالنسبة للخدمة المكتبية، التعرف على حاجات المستفيدين، عمليات مراقبة الجودة، اختيار مواضيع المراقبة في الخدمة المكتبية، اختيار وحدات القياس،وضع الأهداف.

ثانيا: تحسين الجودة: و تشمل إثبات الحاجة إلى تحسين الخدمة، تحديد مشاريع التحسين، كشف أسباب عدم تحقيق الجودة.

ثالثا:

أعدها **بيرت بوكهرست** بعنوان " قياس الجودة: توجهات **IFLA** لقياس الأداء في المكتبات الجامعية" و ترجمتها **خميس بن حميدة،** يشير هذا المقام إلى أنه قد تم تشكيل مجموعة عمل لإعداد دليل لقياس الداء في المكتبات و أن هذه المجموعة تولت اتخاذ القرارات بشأن المعايير المتصلة بقياس الأداء في المكتبات و بعد تقييم الأدبيات المتوفرة على قياس الداء تم اختيار قائمة تتكون من 54 مؤشر ثم حصرها في 14 مؤشرا و يتضمن الدليل وصفا مفصلا لقائمة مؤشرات الأداء في الموضوعات التالية:

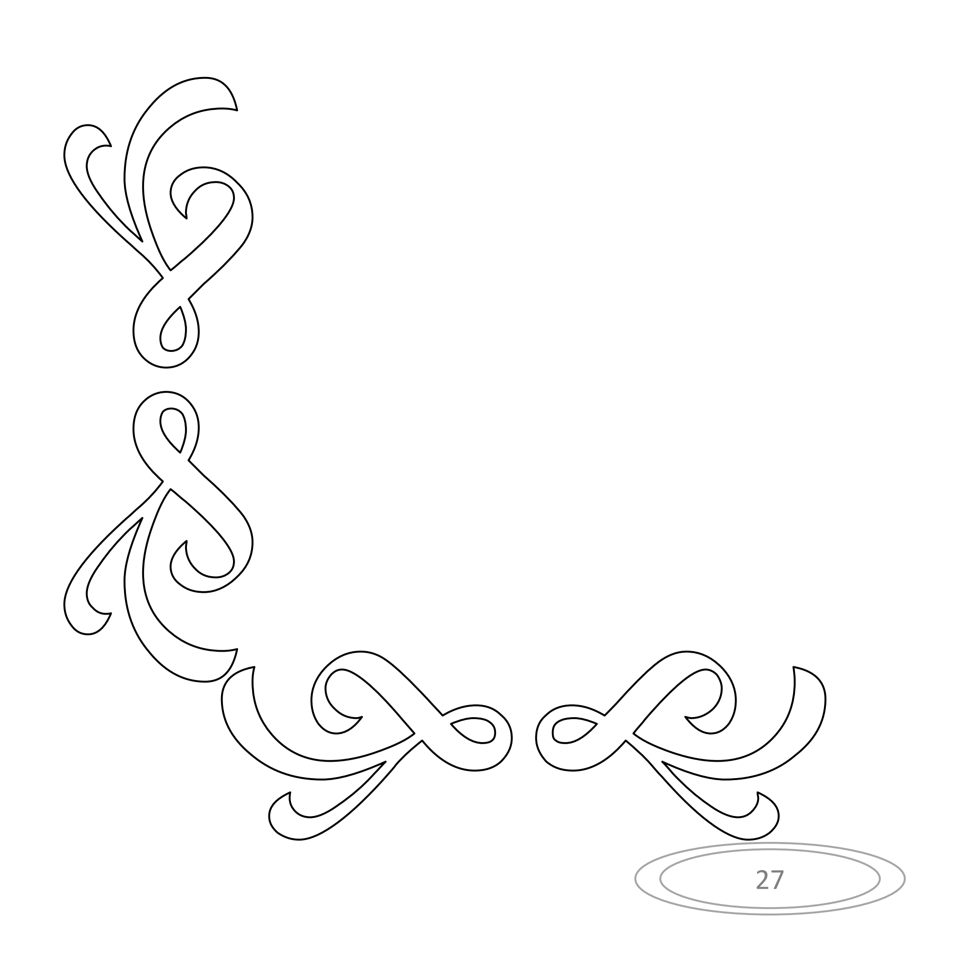
استعمال المكتبات العامة و تسهيلاهما، نوعية الرصيد، جريدة الفهرس، توفر العناوين في الرصيد،خدمة المراجع، رضا المستفيدين.

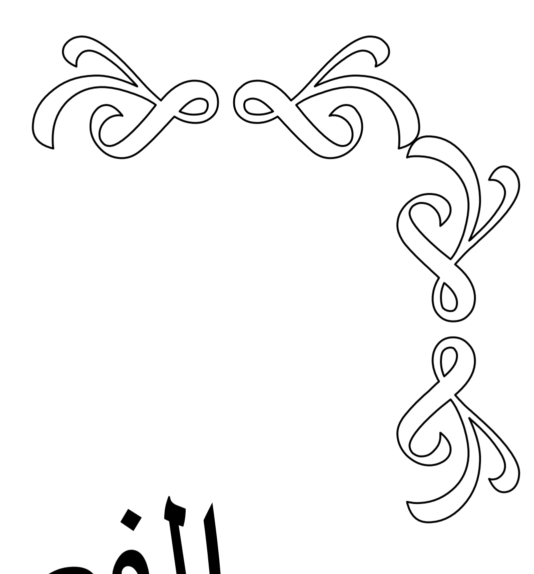
و الدراسة الوحيدة التي تناولت موضوع الرقابة على أداء العاملين في المكتبات الجامعية باللغة العربية على حد علمي أعدها حامد الشافعي دياب عام 1990 بعنوان "إدارة المكتبات الجامعية: أسسها النظرية و تطبيقاهما العملية " خصص فيها الباب الثاني لوظائف الإدارة العلمية في المكتبات الجامعية

وفي جزء من الباب تناول الباحث موضوع الرقابة و تقييم الأداء، من حيث مفهوم الرقابة و أهدافها ثم أنواعها، مراحل عملية الرقابة و تشمل المعايير الموحدة للمكتبات الجامعية و قياس و تقييم الأداء بالمكتبات الجامعية و تصحيح انحرافات الأداء[7]

[7]- دياب ،أحمد الافعي.إدارة المكتبات الجامعية- أسسها النظرية و تطبيقاتها العملية .ج.القاهرة:مؤتمر الكتاب للنشر،1990،ص 15.

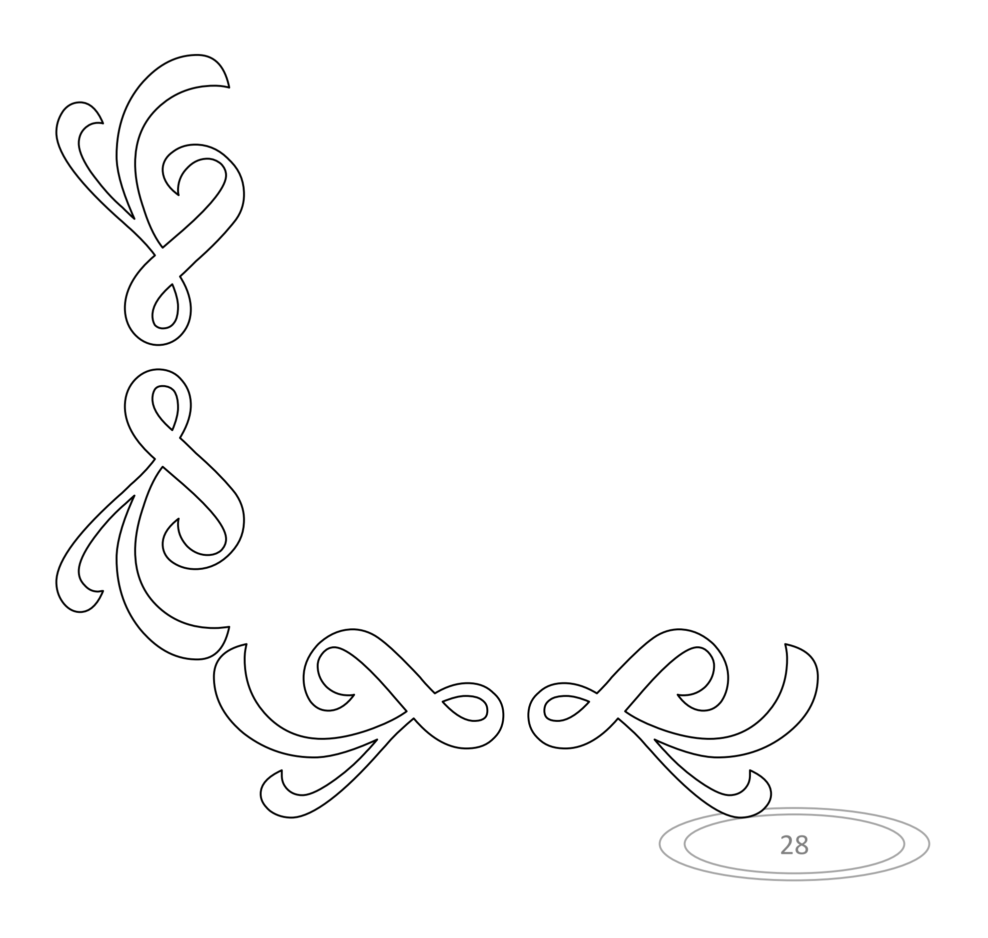
القسم الأول
الجانب النظري





الفصل الأول

مفاهيم عامة حول التسويق، المراقبة المراجعة



تمهيـــد:

إن المكانة التي تحتلها النشاطات التسويقية في الميادين الاجتماعية و الإنسانية ذات أهمية كبيرة إذ يعتبر التسويق وظيفة مهمة من المؤسسة، سواء كانت تجارية، صناعية أو خدمية، و تبرز أهميته من خلال التقنيات التي تستعملها المؤسسة بهدف خدمة المستهلك، الذي يعتبر الجوهر الأساسي للتسويق، فالمعرفة التسويقية تمتاز بكثرة تطبيقاتها الميدانية و العملية، فللوهلة الأولى يعني لنا مصطلح التسويق مفهوم بسيط يتمثل في التسيير التجاري، مهمته تبدأ من عملية البيع فما بعد ذلك، و لكن المفهوم الحقيقي له يتعدى ذلك الأمر و يجعله يجمع كل العناصر الجديدة للنشاط التجاري، فمنها ما يجعل المؤسسة بعلاقة مباشرة مع المستهلك، مثل السعر، السوق، المنتج، التوزيع، الإعلان و منها ما يؤثر على المؤسسة بالسلب أو الإيجاب، كالمحيط التكنولوجي، والمحيط الاجتماعي و الاقتصادي و كذا السياسي إضافة إلى المحيط الثقافي و المنافسة.

و رغم ذلك فإن البحث في مفاهيم التسويق في وقتنا الحالي أصبح أقل إلحاحا عن ذي قبل، لذا يستدعي بنا الأمر تأكيده و توضيحه من خلال استعمال الوسائل و الأدوات المقترحة من طرف الباحثين في هذا الميدان، لأن مفهوم التسويق في حد ذاته أصبح ينصب على إعداد و تنفيذ و مراقبة سياسة متكاملة مبنية أصلا على رغبات المستهلكين.

على هذا الأساس جاء بحثنا هذا ينصب على تحليل عملية المراجعة التسويقية حتى يتسنى لمفهوم التسويق الحديث أن يؤدي مهامه الجديدة على أكمل وجه و متابعة صارمة لجعلها مسايرة لكل المتطلبات الآتية والمستقبلية غير المتناهية للمجتمع و للمستهلك بالدرجة الأولى. من أجل هذا سنقوم في بادئ الأمر بعرض معظم مفاهيم و محددات التسويق و المراجعة التسويقية، هذا من باب أنه لا يمكن مراجعة الشيء دون التحكم فيه. إذن ماذا نعني بالتسويق، بالمراجعة ثم بالمراجعة التسويقية ؟ ذلك ما ينصب عليه بحثنا في هذا الفصل.

تحليل مفهوم التسويق:

ظهر التسويق ضمن الأبحاث الحديثة العهد، بهدف تلبية رغبات المستهلك فهو يسبق كل نشاط إنتاجي خدماتي ثم يليه إلى أن يصل المنتج أو الخدمة إلى المستهلك أو المستعمل النهائي، و هذا ما سنحاول إظهاره في هذا المبحث.

مدخل إلى التسويق:

عملية التسويق: "العلم هو مجموعة المعارف الدقيقة و المعمقة التي يصل إليها البحث العلمي، حيث يعتبر هذا الأخير سيرورة تنمية و تطور العلم". إن البحث في ميدان التسويق ينصب عادة على توضيح خيارات

المستهلكين و استنتاج آثارها الحالية و المستقبلية على تطور المؤسسة و محيطها، فهذه الميزة تسمح له بالتسجيل ضمن قائمة البحوث العلمية.

إن الوقوف عند هذا المقام لا يكفي، لأن كل علم له موضوع و منهج فلنتبع هذه الخطوات لمعرفة ما نصيب التسويق من ذلك، فإذا كان موضوع علم الاقتصاد هو موضوع الإنسان عامة في إطار سد حاجياته من خلال تقسيم الثروة و توزيعها و التحكم فيها فإن التسويق في مفهومه البسيط يزيد من تخصيص و حصر وضبط هذا المفهوم و يهتم بالعلاقة المتواجدة بين البائع و المشتري أي التبادل، و فيما يخص المنهج فهناك عدة أساليب تستخدم لتحديد أذواق المستهلك، كالتنبؤ، التشخيص، التجزئة، التقسيم، سبر الآراء، دراسة الوثائق، التجريب كبعث منتج جديد ثم دراسة الإقبال عليه من طرف المستهلكين، كل هذه الأساليب عبارة عن منهج يحدد مسار التسويق، فالملاحظ أن سيادة المستهلك تحظى باهتمام كبير في حياة المؤسسة و هذا ما يكمن في الأهمية و الدور الفعال للوظيفة التسويقية فمن خلاله تكتسي إطارها الطبيعي الذي يهدف إلى التحكم في الظواهر التنظيمية و فهمها، و من هذا المنطلق لا يمكن أن نحدد الأساس المعرفي للتسويق دون ضبطه مع مجموعة من العلوم الأخرى كالعلوم الاقتصادية و علم التسيير و ذلك بتحديد أهداف كل منها كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم 1: أهداف علم الاقتصاد، علم التسيير و التسويق[8]

العلم	الأهداف
علم الاقتصاد	دراسة مثالية لخلق و توزيع الثروات و التحكم فيها
علم التسيير	دراسة سلوك المجموعات الاجتماعية المنظمة و التحكم فيها
التسويق	دراسة سلوك المبادلة و التحكم فيها خاصة تلك التي تقوم بين البائع و المشتري و الآثار الناجمة عنها

من خلال ما تقدم يمكن القول أن التسويق كبحث علمي يصنف ضمن علم التسيير و يستعين من هذا الأخير في وضع و تحديد تنظيماته و مناهجه، و لحد الآن لم يتبين لنا أنه من أدوات التسيير كالمحاسبة و التحليل المالي و غيرها من الأدوات الأخرى، كما ينتمي للعلوم الاقتصادية من جهة بعلاقة التعدي المتمثلة في كون علم التسيير يندرج تحت إطار العلوم الاقتصادية و من جهة أخرى نعلم أن علم الاقتصاد يهتم بجمع الثروة وتوزيعها، و طبعا يتم هذه من طرف الإنسان الذي ينتجها و يوزعها لغرض الاستهلاك و بالتالي فهو يخدم المستهلك الذي يمثل الجوهر الأساسي لقيام وظيفة التسويق، كما نستنتج من خلال ذلك أن التسويق هو عبارة

8- Gregory, Jérôme Pierre Bon. Technique Marketing. ed .02 ? -[S.L] : vibert Gestion, 1995, P. 17

عن بحث علمي يهدف إلى إعداد العلم من خلال سيرورة من البحوث، و ليس علم لأن ليس هناك نظريات قائمة بذاتها تقوم على أساس التسويق و حده بل هو عبارة عن حصر لما يدرسه علم الاقتصاد في جزء بسيط منه و حتى ما ينتجه هذا البحث العلمي لا يتصف بالثبات و الدقة المتناهية و المعرفة المعمقة لشرح الواقع من خلال فرضيات و اقتراحات قابلة للمراجعة مجتمعة على شكل قوانين يمكننا تعميمها و نشرها في كل مكان وزمان.

مفاهيم عامة حول التسويق:

ظهر التسويق ضمن أبحاث حديثة العهد، كمنطق جديد للوظيفة التجارية أي في المرحلة التي حضت فيها هذه الأخيرة باهتمام كبير من طرف مسؤولي المؤسسات، لكون نشاطاتها كانت تتمثل في دراسة محيط السوق والمستهلكين، و تسيير العمليات الخاصة بهم، أي تنظيمها و إعدادها و تنفيذها و مراقبتها، و يشير كوتلر **Kotler** نقلا عن دراكر **Drucker**إلى أن البداية الأولى لنشأة أو ظهور التسويق كان في القرن السابع عشر.

ففي عام 1650 على وجه التقريب قامت عائلة ميسوي اليابانية بإنشاء أول محل أو متجر و منذ ذلك الوقت ظهرت سياسات تصميم المنتجات، و تنمية الموارد اللازمة للإنتاج، و ظهرت إعلانات و رسائل إعلانية من شأنها جذب المستهلك مثل: "لا تسأل... اشتر منا و إذا لم ترض بما نقدمه لك يمكنك استرداد نقودك"، كما ظهرت فكرة الكتالوجات، و البيع بالحزم.

و يشير دراكر إلى أن الغرب لم يعرف شيئا عن التسويق إلا في منتصف القرن التاسع عشر على يد شركة هارفيستر العالمية، و كان سيروس أمسي كورميك **C. McCormick** أول من أشار إلى أن التسويق يعتبر جوهر أو مركز النشاط الرئيسي بل الوحيد للمنظمة، كما أن اصطلاح التسويق ظهر لأول مرة كمقرر دراسي بجامعة بنسلفانيا في أوائل القرن العشرين و تم تدريسه تحت عنوان تسويق المنتجات و في عام 1910 قام بتلر **Butler** بتدريس أساليب التسويق و بحوث التسويق في جامعة ويسكلسون أما منظمة الأعمال فقد ظهر أول قسم للتسويق و بحوث التسويق في أوائل القرن العشرين حيث قامت شركة كيرتس **Curtis** بإنشاء قسم بحوث التسويق في 1911، و ذلك تحت مسمى – البحث التجاري-، و منذ عام 1917 بدأت الشركات الصناعية و التجارية الأمريكية في إدراك أهمية هذا النشاط (التسويق) بمجالاته المختلفة، و استمر هذا الاهتمام حتى الآن، و في الوقت الحالي أيضا بدأت المنظمات التي لا تهدف إلى تحقيق الأرباح مثل المستشفيات، و الجامعات و الشرطة، و الجمعيات الدينية، و الخيرية و غيرها تهتم بالتسويق اهتماما كبيرا". [9]

[9] أبو قحف ، عبد السلام . أساسيات التسويق . بيروت .{د.ن.}، 1992، ص. 47.

تطور النظر إلى التسويق:

و قبل التطرق إلى مفهوم التسويق نرى أنه من الضروري تبيان موقعه بين المصطلحات التي تتداخل مفاهيمها ومعنى التسويق (خاصة عند استعمالها)، و من بين هاته المصطلحات السوق، البيع، التوزيع، الإشهار، هي أربعة مصطلحات كثيرا ما اختلط استعمالها بمفهوم التسويق لكن لكل منها معناها الخاص حيث تكاملها يكون لنا أبحاث من بحوث التسويق، "فالسوق هو المكان الذي يتلاقى فيه العرض و الطلب لسلعة أو مجموعة من السلع، في منطقة جغرافية و فترة زمنية معينة"[10] .

كما يعتبر "البيع من أهم الوظائف التي تهدف إلى إيجاد السوق لتصريف السلع و الخدمات التي تتاجر فيها، وهي تشمل أنشطة عديدة مثل إثارة الطلب و جذب المشترين و إتمام عملية البيع ذاتها " [11]. "أما التوزيع فهو من الوظائف الرئيسية و عنصر أساسي من عناصر التسويق و يعني تلك الأنشطة الخاصة بتوصيل و استمرار تدفق السلع من مراكز إنتاجها إلى مواقع استهلاكها و استعمالها، و عادة ما يطلق على الطرق التي تسلكها السلع من مراكز إنتاجها إلى مواقع استهلاكها اسم قنوات التوزيع أو مسالك التوزيع". و الإشهار حسب رائد إدارة التسويق **P. Kotler**" يعرفه على أنه الوسيلة التي تسمح للمؤسسة بإدخال معلومات مقنعة داخل أسواقها فهو نوع من أنواع الاتصال غير الشخصية التي تستعمل و سائل إشهارية مقابل مبلغ مالي معين"

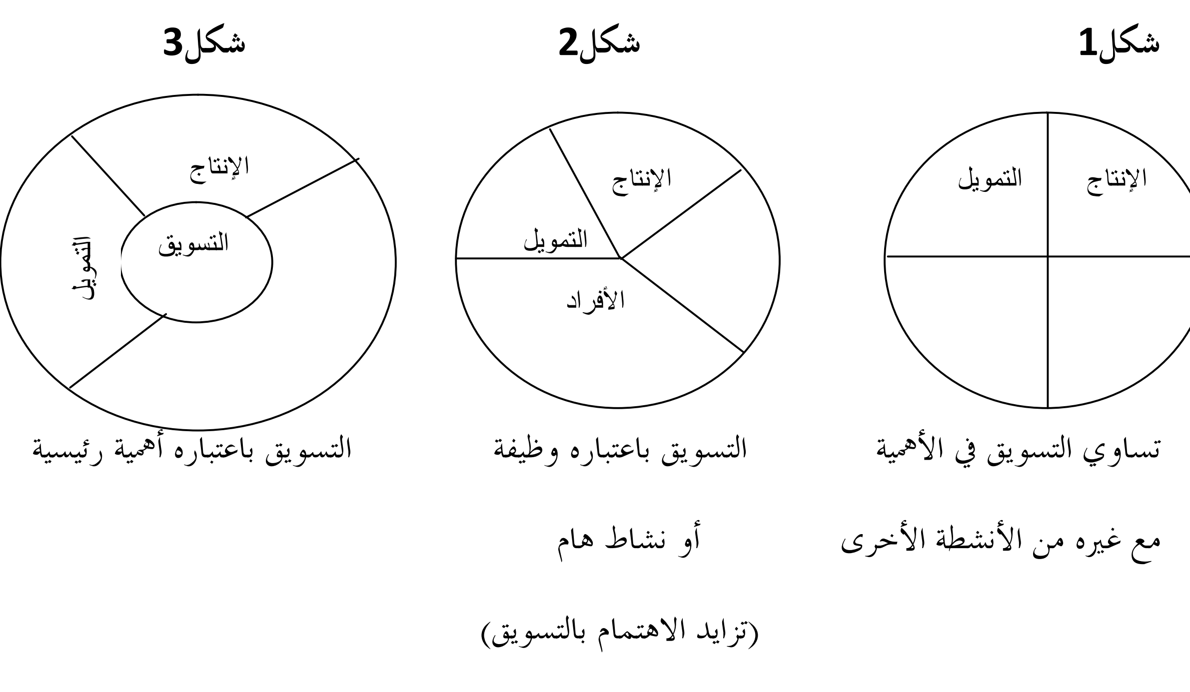
أما التسويق: فإن التعاريف عديدة لكل منها فكرة معينة، و جاءت هذه الاختلافات من جراء تباين وجهات النظر من جهة و اختلافات مذهب كل واحد من جهة أخرى إلا أننا نلاحظ أن هذه الاختلافات لم تشكل مجالا للتضارب، و إنما جاءت لإثراء هذا الموضوع الخصب و الغامض بمعارف رجال الأعمال و علماء الاجتماع و العلوم الإنسانية، و قبل تحديد المفاهيم الدقيقة للتسويق نحاول أولا تحديد مجاله حيث أنه من الملاحظ أن النشاط التسويقي كان بمفهوم ما منذ القدم.

و لكن لم يكن يعرف تحت مصطلح التسويق، و لم يكن ظاهرا كنشاط، فمع التحولات الكبرى التي عرفتها المؤسسات من خلال تحقيق هدفها المنشود بدأ مفهوم التسويق يظهر شيئا فشيئا فسايره تطور نظام هذه المؤسسات لتميزه بمرونة كبيرة مع تغيرات أهداف المؤسسة و يمكن إظهار ذلك من خلال الشكل التالي:

---

[10] راشد ، أحمد عادل . مبادئ التسويق و إدارة المبيعات. بيروت : دار النهضة العربية للطباعة و النشر، 1980، ص5.
[11] الناشد ، محمد. التسويق و إدارة المبيعات. حلب : دار الطباعة و النشر، 1979، ص 400.

شكل رقم 1: تطور النظر إلى دور التسويق [12]

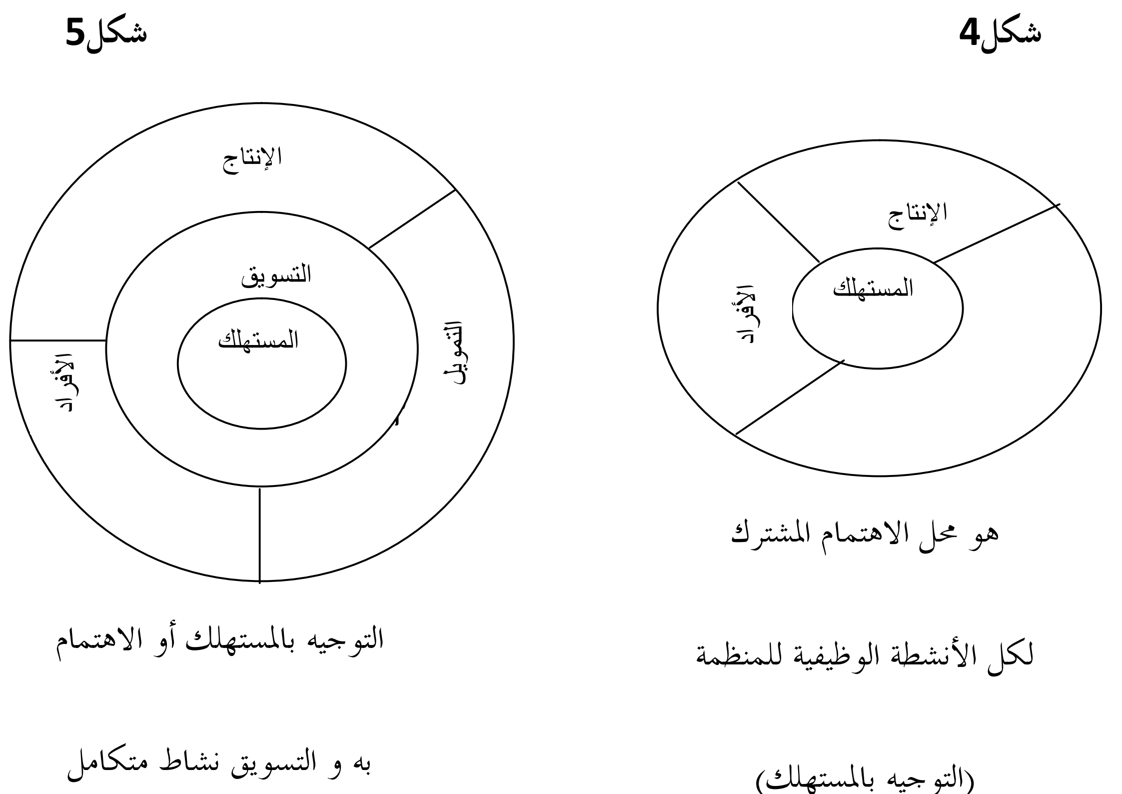


تساوي التسويق في الأهمية مع غيره من الأنشطة الأخرى

التسويق باعتباره وظيفة أو نشاط هام

التسويق باعتباره أهمية رئيسية

(تزايد الاهتمام بالتسويق)



هو محل الاهتمام المشترك لكل الأنشطة الوظيفية للمنظمة (التوجيه بالمستهلك)

التوجيه بالمستهلك أو الاهتمام به و التسويق نشاط متكامل

و فيما يتعلق بمنطق بناء و ظهور النظرة الموضحة في الشكل الخامس على وجه الخصوص يمكن ذكر ما يلي:

- ✓ إن جميع أصول المؤسسة (وجود المؤسسة) ليس له قيمة بدون وجود المستهلك.

---

[12] أبوقحف ، عبد السلام . أساسيات التسويق، ج1. بيروت: الدار الجامعية، ص. 20

✓ إن مهمة المؤسسة الأساسية هي بالتالي اكتشاف المستهلكين و المحافظة عليهم.

✓ إن اجتذاب المستهلكين و المحافظة على علاقاتهم بالمنظمة بل و توطيدها لا يتم أو يتحقق إلا من خلال تحقيق رضاهم.

✓ إن مهمة التسويق هي تحديد النقص في إشباع حاجات المستهلك و السعي لإشباعها بطريقة تحقق رضاه.

✓ إن الرضا الحقيقي للمستهلك يتأثر بمدى جودة أداة الأقسام أو الإدارات الأخرى (الإنتاج و التمويل والأفراد) بالمؤسسة.

✓ يجب أن يمارس رجال التسويق رقابة أو تأثير على الأقسام الأخرى لضمان تحقيق رضا المستهلك.

كما نشير إلى أن في مرحلة الثورة الصناعية كان مفهوم التسويق ينحصر في اختيار المستهلك للمنتجات المتاحة ذات أسعار معقولة حيث كانت المؤسسة تهتم أكثر بالعملية الإنتاجية و تطويرها من خلال ما يمتلكه المهندس من قدرة إبداعية علمية و تقنية و ما تملكه من رأس مال مناسب للرفع من القدرات الإنتاجية لها، وعند تفشي الأزمة الاقتصادية العالمية لسنة 1929 أعطي الاهتمام الأكبر لعملية البيع لما خلفته هذه الأزمة من آثار سلبية، و هذا بافتراض أن البيع يقوم بتحفيز و تحريك المستهلك للقيام بعملية الشراء، و بالتالي القدرة على جلب الزبائن و المحافظة عليهم.

و في هذه الفترة ظهرت بعض تقنيات التسويق، منها تقنية سبر الآراء و تحسينها كلما دعا الأمر ذلك بصفة تجعل المسؤولين يعرفون أسواقهم معرفة حسنة و من هنا استنتج مسؤولوا المؤسسات أنه ليس مجديا أن تنتج المؤسسة دون أن تجد الطلب الملائم لمنتجاتها، و بالتالي أصبحت تفكر في إنتاج ما يمكن بيعه و ليس بيع ما يمكن إنتاجه، و التسويق بمعناه الحالي هو مفهوم حديث نسبيا في تاريخ علاقات التبادل، يقوم على أسس عديدة أهمها ما يلي:

- تحديد أهداف المؤسسة في إطار إشباع حاجات محددة خاصة بمجموعة من الزبائن.
- تدرك المؤسسة أن إشباع هذه الرغبات يتطلب برنامجا نشيطا من بحوث التسويق للإلمام بهذه الرغبات.
- تدرك المؤسسة أن جميع الأنشطة التي تؤثر على المستهلك يجب أن توضع تحت رقابة تسويقية متكاملة.
- تعتقد المؤسسة أن إشباع رغبات المستهلك يؤدي إلى كسب ولائهم و تكرار التعامل معهم، وترويج سمعة المؤسسة في الأوساط التي يتصلون بها.

كما أصبح للتسويق مفهوما اجتماعيا، يقوم على ضرورة أخذ مصلحة المجتمع ككل في الاعتبار إلى جانب مصلحة المستهلك الفرد.

و يمكن أن تبرز أهم أوجه الاختلاف ما بين المفاهيم السالفة الذكر للتسويق في ما يلي:

جدول رقم 2: أهم أوجه الاختلاف ما بين مفاهيم التسويق [13]

المفاهيم / الخصائص	المفهوم الإنتاجي	المفهوم البيعي (*)	المفهوم التسويقي (**)	المفهوم الاجتماعي
نقطة الانطلاق	الطاقات و الإمكانيات و الموارد	مكان الإنتاج	السوق	طلبات المستهلكين
التركيز	إنتاج السلع و تسعيرها	المنتجات	تحديد رغبات واحتياجات المستهلكين للسوق المستهدفة	ضرورة أخذ مصلحة المجتمع ككل إلى جانب مصلحة المستهلك الفرد
الوسيلة	تصميم المنتج على نحو مرض نسبيا	البيع و الترويج	أنشطة تسويقية متكاملة	أنشطة تسويقية متكاملة
الهدف	إنتاج القدر الكافي لمواجهة طلب الزبائن دون الاهتمام بالأرباح	الأرباح من خلال حجم المبيعات	الأرباح من خلال إشباع رغبات و حاجات المستهلك	إشباع رغبات و حاجات المستهلك و رعاية المصلحة العامة في المدى الطويل كوسيلة لتحقيق الهدف

1-3- التعاريف المختلفة للتسويق:

يتجلى تباين أفكار مختلف المفكرين حول مفهوم التسويق من خلال تعاريفهم المختلفة لهذا المصطلح، حيث يفهمه البعض على أنه البيع و الإعلان كما يفهمه البعض الآخر على أنه توفير السلع، و في واقع الأمر أن المفهوم الحقيقي هو أشمل من ذلك رغم أنه ليس هناك تعريفا واحدا متفق عليه و يمكن أن نرجع ذلك إلى عدم إثبات علمانيته لحد الآن، و لهذا السبب نسعى في مبحثنا هذا إلى إعطاء التعاريف الأكثر شيوعا بهدف من ورائها إلى الإلمام بالجوانب و الأبعاد المختلفة التي يضمها التسويق، و معرفة مختلف وجهات النظر التي تحوم حول مضمونه.

1-3-1- التعاريف التقليدية للتسويق: **أعطي للتسويق عدة تعاريف منها:**

أ- التعريف الضيق للتسويق: و يمكن أن نمثله في التعريف الذي جاءت به الجمعية الأمريكية للتسويق **« AMA »** و مضمونه ما يلي: "يتكون التسويق من أداء أنشطة الأعمال التي توجه انسياب السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك" [14]

13- Kotler. P ; Dubois. B .Marketing Management.7^ed [S,L] ;[S,ed], 1992, p. 19

14- عبد الرحيم ، محمد عبد الله. التسويق المعاصر. القاهرة: جامعة القاهرة و الكتاب الجامعي، 1988، ص. 10

كما عرفه **Arman Dayan** في كتابه التسويق كما يليك "التسويق ليس إلا مفهوم تجاري منهجي أملته حتمية الإنتاج المكثف" [15]

ب– التسويق كمجموعة من الوظائف: و من الأنشطة على ذلك ما يلي: حسب محمد الصغير جيتلي: "التسويق هو استخدام الأسس العلمية لتنفيذ أنشطة المؤسسة المختلفة و التي تهدف إلى توجيه تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك النهائي، و وصولها له بالمواصفات المحددة و السعر المناسب، و في الوقت والمكان الملائم" [16]

ومن خلال هذا التعريف يمكن أن نستنتج وظيفتين أساسيتين للتسويق و هما:

- وظيفة الاستجابة لمتطلبات الزبائن.
- وظيفة تحقيق الأرباح و العمل على النمو و الاستقرار مع مراعاة حاجات المستهلك.

كما يمكننا تعريف التسويق على أنه: "إعداد و تنفيذ و مراقبة سياسة متكاملة مبنية على أساس رغبات المستهلكين باستعمال وسائل فكرية مستخرجة من العلم" [17] و من خلال هذا التعريف يمكننا التعليق على ما يلي:

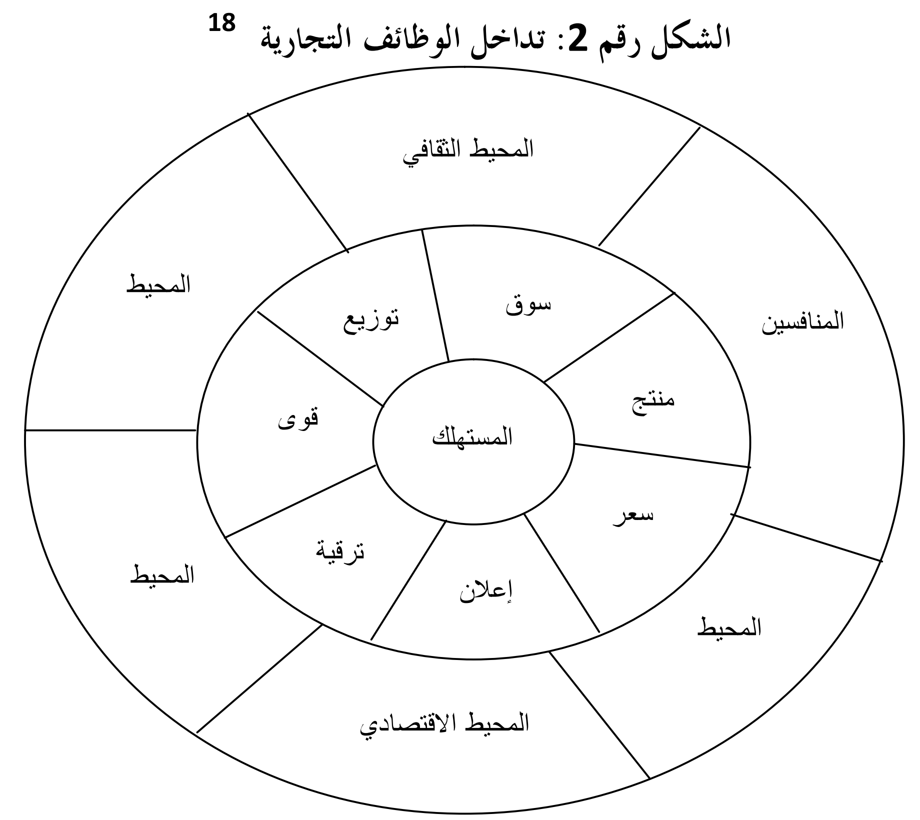
أ– التوجيه من قبل المستهلك: يستوجب على المسيرين معرفة ما يرغب فيه المستهلك، إلى جانب التنبؤ برغباته المستقبلية و محاولة اكتشافها قبل منافسيه، و لهذا فإن وضع سياسة المؤسسة قائم بالدرجة الأولى على الملاحظة الدائمة لرغبات الزبائن المستقبلية الممكنة، و المؤسسة التي لا تأخذ بعين الاعتبار هذه الشروط، تضع نفسها في حالة قد تؤدي إلى الزوال، و خاصة إذا ما تعلق الأمر بقطاع السيارات و الطيران، الأقمشة... إلخ.

ب– تطبيق العلوم: ككل مواد التسيير، يستعمل التسويق كثيرا من استنتاجات أساتذة العلوم، و قد تم الميول إلى الروح العلمية، عند ظهور الحواسيب، الأمر الذي سهل عمل المسيرين التجار في جمع و معالجة و تحليل مجموعة كبيرة من المعلومات.

ج– تكامل الوظيفة التجارية: إن الوظيفة التجارية لم تعد موزعة عبر مختلف المصالح كما كان في السابق كما أن إنشاء مصلحة تسويقية في المؤسسة لم يعد يكفي لسير عمل المؤسسة كما يرام، بل أصبح الأمر يستدعي قيام كل وظائف المؤسسة على أساس الخيارات التجارية، و يمكن توضيح ذلك من خلال هذا المخطط.

15- Dayan, Armand ? . le Marketing que sais-je. Dahleb : [s.l] , 1993, p. 5
16- Djetli , mohamed seghir. Control Comprendre le Marketing.{s .l .} : Berti ,1990,p.12
17- Helver, Orsoni J. Markting . [s.l] : Vibert, 1992, p. 21

الشكل رقم 2: تداخل الوظائف التجارية [18]



و نلاحظ أن المحيط الأول الموضح في الشكل يجمع المزيج التسويقي أي مختلف الوسائل التي تساعد المسير في أداء مهمته التجارية، و يتعلق الأمر بمتغيرات قابلة للمراقبة و التوجيه مع قابلية عرضها على المحيط الثاني الذي يمثل المحيط الخارجي للمؤسسة.

و طبعا فإن العناصر الموجودة في الدائرة الأولى ليست محددة و يمكن توسيعها بإضافة العلامة، التغليف، الخدمات، طرق البيع، التخزين و صرف المنتجات، تخفيضات سعرية، شروط القرض... إلخ، و بالتالي نعني بالمزيج التسويقي تلك التوليفة المنسقة التي يختارها المسير من مجموعة المتغيرات التجارية، و في العادة يقوم بتجميعها في أربعة خانات رئيسية، حيث يفضل البروفيسور الأمريكي **«E. Jerome McCarthy»** تجميع المزيج التسويقي في مجموعة من أربعة عناصر" **P4** " مستخرجة من المصطلحات التالية باللغة الإنجليزية: **Place, Promotion, Price, Product**

18- Helver , Orsoni , op.cit .p.25

جدول رقم 3: متغيرات الوظيفة التسويقية و العناصر الأربعة للمزيج التسويقي [19]

المنتج	السعر	الترقية	المكان
الجودة	السعر	الإعلان	قنوات التوزيع
الخصائص	تخفيضات سعرية	ترقية المبيعات	تجار التجزئة
مجموعة المنتجات	شروط الدفع	العلاقات العامة	مودعين و تخزين
النوعية	القروض المقبولة	غرفة البيع	طرق التسليم
شروط التغليف	التخفيضات...إلخ	سبنسور	تقنيات البيع...إلخ
الحجم			
الضمانات			
خدمات ما بعد البيع...إلخ			

لهذا استوجب على المؤسسة تغيير مصلحتها التجارية باسم المصلحة التسويقية المتعددة الخدمات إضافة مصلحة تسويقية جديدة إلى جانب المصلحة التجارية.

التقربات المختلفة للتسويق: **نذكر منها:**

1-4-1- المفهوم الاجتماعي للتسويق: **من الأمثلة على ذلك ما يلي:**

عرفه " **Roberts Boutles** "مؤكدا على الجوانب الاجتماعية و على أهمية عملية التسويق كجزء من نظام اقتصادي كامل عندما قدم التعريف التالي: "التسويق هو العملية التي من خلالها يتمكن المجتمع من تموين احتياجاته الاستهلاكية، باستخدام نظام للتوزيع يقوم على قدرة المؤسسة على خلق صفقات و متدفقات تهدف إلى حل مشكلة التباعد بين أطراف السوق و تؤدي إلى القيام بعملية التبادل و الاستهلاك، في ظل القيود الفنية (الاقتصادية) و الأخلاقية".

كما أن "التسويق يبدأ بالبحث عن رغبات المستهلكين و ينتهي بتلبيتها، بهذا يصبح عبارة عن وظيفة اجتماعية تميل إلى تلبية الرغبات من خلال عملية التبادل"[20] .

2-4-1- التسويق كمجموعة من التقنيات: **مثال ذلك ما يلي:**

"يعتبر التسويق توليفة من تقنيات مجمعة من طرف عقلية خاصة **Etat d'esprit spécifique** تبحث عن تلبية الرغبات الطبيعية و المثارة في أفضل الشروط النفسية للزبائن و الظروف المالية للموزعين" [20] و من هذا

19- -Helver, Orsonin , op.cit .p. 26

20- رسالة المدرسة العليا للتجارة رقم 4، سنة 1993، ص. 3

21- Dayan, Armand ، op.cit. p.6

التعريف يمكن أن نستخرج ما يلي:

أ– عقلية خاصة:" Etat d'esprit ": هي عبارة عن حالة أو هيئة يتصف بها رجل التسويق في بحثه وتحليله لكل ما يدور في إطار عمله و هي تجعله لا يكتفي بما اكتسبه من خبرة فقط، بل إلى جانب ذلك تجعله يقظا بأحوال منافسيه و يعلم أن خسارة زبائنه أسهل من جلبهم، و هو دائما في الاستماع و واع بكل المتغيرات الحاصلة في المؤسسة و محيطها، و يعمل على التنبؤ بها و محاولة التكيف معها.

ب– التقنيات: تتمثل هذه التقنيات عادة في دراسة السوق و البحث في ميدان الإعلان، و الترقية والبحث عن العلامات و الاسم التجاري، و حركة السوق... إلخ، لحد الآن ما يزال البحث قائما فيما يخص هذه التقنيات و غيرها، و يحاول الباحثون إعطاء خصائص كثيرة علمية لعملية اتخاذ القرارات، ذلك من خلال استعمالهم لعلم الرياضيات و قد يبدأ منذ عام 1960 اللجوء إلى استعمال النماذج في تسيير المؤسسة، و لحد الآن يستخدم هذا التقرب بصعوبة في مجال التسويق نتيجة تعقد الظواهر التجارية، بمعنى خصائصها الحركية والمتعددة الأطراف...إلخ، كما يمثل نقص المعطيات الإحصائية اللازمة، أهم عائق لتطبيق هذه النماذج الجديدة.

1-4-3- التعريف الإداري للتسويق:

"يعتبر التسويق توليفة من تقنيات مجمعة من طرف عقلية خاصة **Etat d'esprit spécifique** تبحث عن تلبية الرغبات الطبيعية و المثارة في أفضل الشروط النفسية للزبائن و الظروف المالية للموزعين" [22] و من هذا التعريف يمكن أن نستخرج ما يلي:

أ– **عقلية خاصة:" Etat d'esprit** ": هي عبارة عن حالة أو هيئة يتصف بها رجل التسويق في بحثه وتحليله لكل ما يدور في إطار عمله و هي تجعله لا يكتفي بما اكتسبه من خبرة فقط، بل إلى جانب ذلك تجعله يقظا بأحوال منافسيه" [23] و يعلم أن خسارة زبائنه أسهل من جلبهم، و هو دائما في الاستماع و واع بكل المتغيرات الحاصلة في المؤسسة و محيطها، و يعمل على التنبؤ بها و محاولة التكيف معها.

ب– **التقنيات:** تتمثل هذه التقنيات عادة في دراسة السوق و البحث في ميدان الإعلان، و الترقية والبحث عن العلامات و الاسم التجاري، و حركة السوق... إلخ، لحد الآن ما يزال البحث قائما فيما يخص هذه التقنيات و غيرها، و يحاول الباحثون إعطاء خصائص كثيرة علمية لعملية اتخاذ القرارات، ذلك من خلال استعمالهم لعلم الرياضيات و قد يبدأ منذ عام 1960 اللجوء إلى استعمال النماذج في تسيير المؤسسة، و لحد الآن يستخدم هذا التقرب بصعوبة في مجال التسويق نتيجة تعقد الظواهر التجارية، بمعنى خصائصها الحركية

22- Dayan, Armand , op.cit, p.6
23- Ibid , p.6

والمتعددة الأطراف...إلخ، كما يمثل نقص المعطيات الإحصائية اللازمة، أهم عائق لتطبيق هذه النماذج الجديدة.

1-4-4-التعريف الإداري للتسويق: **"يعتبر التسويق الوظيفة التي تنظم و تزجه و تدير كل الوظائف التجارية لتحويل رغبات الزبائن إلى منتجات أو خدمات بغية تحقيق الأهداف التي نشأت من أجلها المؤسسة"** [24]

و من هنا نلاحظ أن التسويق هو الوظيفة التي تسمح بوصول السلع و الخدمات إلى مختلف الأسواق، كما يعرفه كل من **P.Kotler** و **B.Dubois** من خلال تقديم الإجراءات التي يتم بها التسويق الإداري كما يلي: "تتم إجراءات التسويق الإداري عبر المراحل التالي: التحليل، التخطيط، التنفيذ و المراقبة لفكرة أو سلعة أو خدمة ما، و هذا بغية الوصول إلى الهدف المنشود، و هو إرضاء طرفي عملية التبادل القائمة في التسويق" [25]
وعليه فالسؤال الذي يطرح نفسه هو: على من تقع المسؤولية التسويقية ؟

يشترك كل من المسير التجاري و البائعين و رئيس الإعلان و المكلف بالدراسات بتسيير الوظيفة التسويقية كل حسب اختصاصه، كما يتحمل الباقون على عاتقهم مسؤولية وضع مخطط العملية أي تصميم و تخطيط وتنفيذ برامج قادرة على جلب المستوى المرغوب فيه من الصفقات مع الأسواق المستهدفة، إذ يمكننا القول بأن التسويق الإداري يقتصر على تسيير الطلب، و أن عملية تحفيز الطلب تمثل أهم مسؤولية تقع على عاتق الرجل المكلف بالتسويق.

1-4-5-التسويق كنظام: و من الأمثلة على ذلك ما يلي:

عرفه البروفيسور **Wistaution** كما يلي: ينظر للتسويق على أنه نظام **« système »** متكامل عندما يقول أن التسويق نظام متفاعل و متداخل من الأنشطة المختلفة المصممة و المعدة لغرض تسعير و ترويج السلع و الخدمات للزبائن الحاليين و المرتقبين" [26]

كما عرفه كل من **P. Kotler** و **B. Dubois** "على أنه الميكانيزم الاقتصادي و الاجتماعي الذي من خلاله يبني الفرد و مجموعة من الأفراد حاجياتهم و رغباتهم، عن طريق أداة خلق و تبادل المنتجات و الوحدات (الأشياء) القيمة مع الغير" [27].

يسمح لنا هذا التعريف باستخراج مجموعة المفاهيم و المصطلحات التي يرتكز عليها التسويق و هي:

24- Dayan , Armand , op.cit.p.6
25- Kotler, P ; Dubois , B. Marketing Management. 6 éd.1989, p. 27
26- الناشد، محمد، مرجع سابق ، ص.32
27- P. Kotler ; B. Dubois. Marketing Management. 8ème éd. 1994, p. 07

أ- **الحاجات و الرغبات و الطلب:** إن التسويق لا يخلق الحاجات، لأن الحاجة شيء طبيعي يخلق في فطرة الإنسان، كالملبس، المشرب، الأمن و غيرها مما أتى به هرم ماسلو للحاجات بشكل خاص، و إنما يؤثر التسويق على الرغبات، حيث أنه يقترح على المستهلك استعمال نوع من منتج ما عوض استعمال النوع الآخر، أو جودة عالية على أخرى، كشراء أدوات مكتب من مؤسسة "حمريوي" أفضل من غيرها على سبيل المثال، إذا من هذا نلاحظ أن التسويق لا يخلق الحاجة و إنما يقترح علينا الوسيلة المثلى لاقتنائها أو تلبيتها وبعلاقة التعدي يؤثر على الطلب، و يجعل المنتج المعروض موجودا في السوق بحال تجعله مقبولا و جد جذاب، و من هذا نستطيع القول بأن التسويق يربط بين ثلاثة مصطلحات رغم اختلاف معانيها، و هي: الحاجة و الرغبة و الطلب.

فالحاجة: تعني الشيء الذي يخلق عند الإحساس بكل ما يرتبط بالفطرة الإنسانية.

الرغبة: تعني تلك الوسيلة المميزة التي من خلالها تلبي هذه الحاجة مثلا: الحاجة إلى الشرب تجعلني أفضل شرب الماء عن شرب مشروب غازي، أو الحاجة إلى أكل الفاكهة تجعلني أفضل أكل البرتقال عن الفواكه الأخرى...إلخ.

الطلب: فهو يقوم على أساس وجود القدرة و الرغبة للقيام بعملية الشراء.

ب- **المنتجات:** غالبا ما يلبي الإنسان رغباته و حاجاته من خلال استعماله و استهلاكه للمنتجات والعنصر الأساسي الموجود في المنتج يكمن في الخدمة التي يقدمها، و هذا ما يريد مسؤول التسويق بيعه من خلال عرضه للمنتج.

ت- **المنفعة القيمة و تلبية الحاجات:** إن تقدير منتج ما يعتبر من الوسائل الصعبة التحديد، فمثلا كارل ماركس كان يعتقد أن قيمة الشيء ترتبط باليد العاملة الضرورية لصنعه، إذا فإن القيمة لا يمكننا قياسها بصفة مطلقة لكن يتم ذلك من خلال عملية المفاضلة بين هذا أو ذاك الشيء بالاعتماد على معايير أساسية ترتكز عليها عملية اتخاذ القرار، و طبعا هذه العملية تعتبر نسبية و تختلف من شخص لآخر و من طرف لآخر، والدور الأساسي الذي يمكن أن يلعبه التسويق في مثل هذه الحالات هو أن يكون فن يتذوق به المستهلك الذوق الرفيع في المنتج الذي ترغب المؤسسة في تسويقه، كما توصل العلماء إلى استخلاص شرط توازن المستهلك باستخدام فكرة المنفعة، و المنفعة الحدية بشكل خاص من خلال النسبة التالية:

$$\text{المنفعة الحدية للسلعة} = \frac{\text{المنفعة المضحى بها من إنفاقه الدينار الواحد}}{\text{ثمن الوحدة منها}}$$ [28]

[28] قريضة، صبحي تادرس؛ محمد العقاد، مدحت. مقدمة في علم الاقتصاد. بيروت: دار النهضة العربية للطباعة و النشر ،1983،ص. 72

و طبعا لا يقوم المستهلك باستهلاك سلعة واحدة، و إنما توليفة من السلع تلبي رغباته، فلذلك تصبح الصيغة كما يلي:

$$\frac{\text{المنفعة الحدية للسلعة أ}}{\text{ثمن السلعة أ}} = \frac{\text{المنفعة الح للسلعة ب}}{\text{ثمن السلعة ب}} = \frac{\text{المنفعة الحدية للسلعة ج}}{\text{ثمن السلعة ج}} = \text{المنفعة الحدية}$$

و نشير إلى أن في مناقشة قانون تناقص المنفعة افتراضيا إمكانية قياس المنفعة و لكن ظهرت افتراضات أخرى تنفي استخدام هذا الفرض، بمعنى أنه يستحيل قياس المنفعة بوحدات كمية، فما هي طبيعة الوحدة القياسية التي يمكن بها قياس ذلك الإحساس النفساني المتعلق بإشباع حاجة المستهلك لهذا قيل أن نظرية طلب المستهلك ترتكز على فرض بعيدا جدا عن الواقع.[29]

ث- التبادلات والصفقات و العلاقات و السوق: حسب **B. Dubois** و **P. Kotler** فإنه لا يتم الحصول على المنتجات المرغوبة إلا في إحدى الحالات الأربعة التالية: الإنتاج الذاتي، القوة، الرخاء، التبادل حيث أن الحالات الثلاثة الأولى لا يقدم فيها المستهلك أي بديل، أما الحالة الرابعة أي التبادل، فلكي يتم توفير مجموعة من الشروط أهمها [30]:

- وجود طرفين.
- كل طرف يملك شيء ذو قيمة في نظر الطرف الآخر.
- كل طرف قادر على الاتصال و إيصال الشيء (موضوع التبادل).
- كل طرف حر في قبول أو رفض عرض الطرف الآخر بحيث إذا تم الوصول إلى اتفاق ما بين الطرفين، يلي ذلك اتفاق إبرام الصفقة، و يتم الاتفاق من خلال هذه الأخيرة على استعمال الملكية أو التحويل للموارد.

لذلك فإن تعريف التبادل على أنه "الحصول على شيء ما مقابل التنازل على شيء آخر" [31]

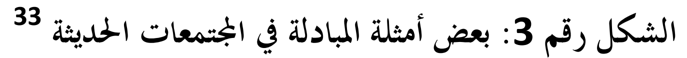
و حسب **« Baggozzi »** "إن النشاط التسويقي لا يكون إلا إذا وجدت عملية التبادل، ففي هذه العملية يكون هناك طرفان أو أكثر يرغبون في تبادل أشياء تعد ذات قيمة لكل منهم، و كلما تعقد المجتمع وتعقدت عمليات المبادلة فيه يترتب على ذلك بالضرورة تعقد الوظيفة التسويقية"[32] ومع تعقد الحياة الاقتصادية والاجتماعية بدأت عمليات المبادلة تأخذ شكلا أكثر تنوعا و تعقد فبدلا من أن تقتصر على السلع فقط، توسعت أكثر فأكثر لتشمل تبادل الخدمات و الأفكار و غيرها من الأمور الأخرى، و يمكن توضيح ذلك خلال الأمثلة التالية.

29- المرجع نفسه، ص. 78

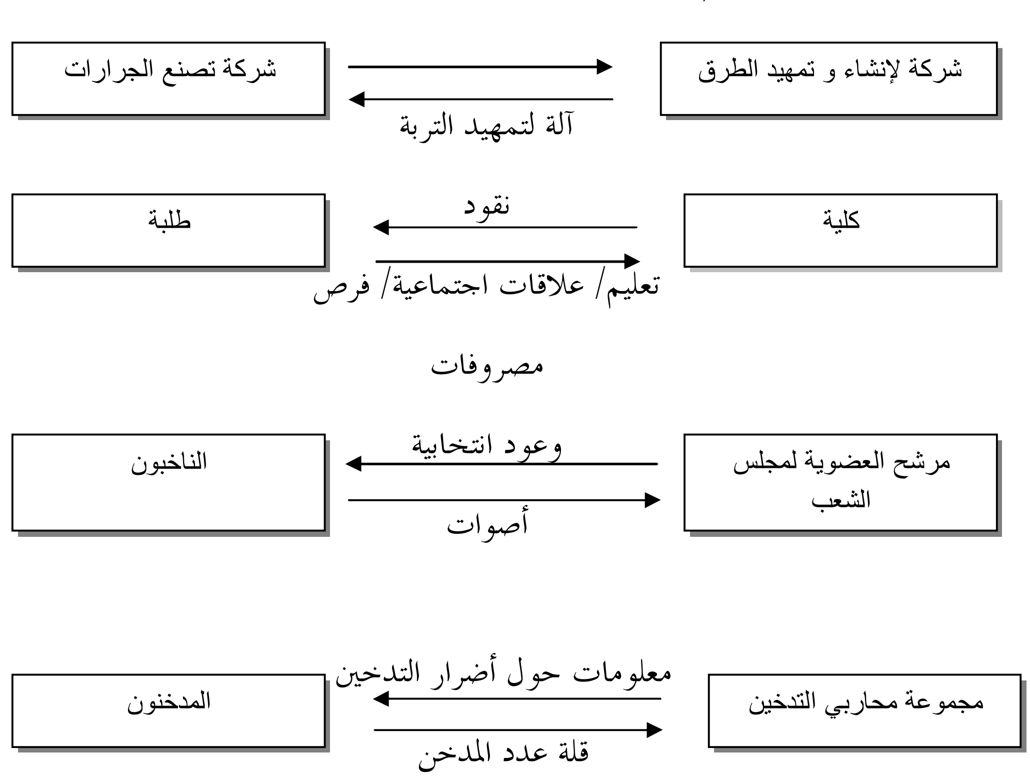
30- Kotler, P ; Dubois, B. Marketing et Management . 7ème ed. 1992, P. 21

31- أبو قحف، عبد السلام، مرجع سابق، ص. 41

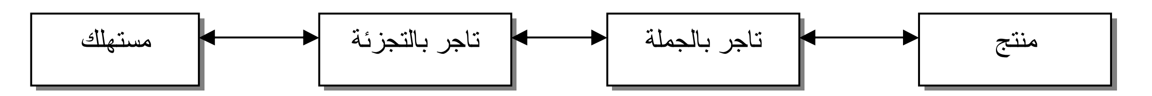
32- Kotler ,p ; Dubois,B . 7ème ed. 1992, op.cit.p.23



الشكل رقم 3: بعض أمثلة المبادلة في المجتمعات الحديثة [33]



كما أن تعقد عملية المبادلة قد يعود لسبب وجود أطراف المبادلة في مناطق متباعدة، مما يستدعي وجود وسطاء يتوقف عددهم على عدد هذه العمليات أي حسب البعد الجغرافي الموجود بين المنتج و المستهلك، الذي يطلق عليه في العادة بالانفصال المكاني و في الواقع فإن هذا الانفصال أدى إلى وجود مجموعة أخرى من أشكال الانفصاليات، فهناك على الأقل خمس فجوات أساسية بين طرفي المبادلة يمكن تلخيصها على النحو التالي [34]:



1-الانفصال المكاني: يعني هذا أن المنتج يوجد في منطقة جغرافية معينة و المستهلك في منطقة جغرافية بعيدة.

2-**الانفصال الزمني**: لا يتم إتمام عملية التبادل في وقت واحد فهناك أكثر من سلعة تكون موضوع التبادل يتم إنتاجها في وقت محدد، ثم يتم استهلاكها في زمن آخر.

3-**الانفصال الإدراكي**: و هو عدم الإلمام التام بالمعلومات التي تخص موضوع التبادل لدى أي طرف من أطراف التبادل.

4-**الانفصال الحيازي**: يظهر هذا النوع من الانفصال عندما يكون الطرف الذي لا يرغب في موضوع المبادلة بحوزته بينما الطرف الآخر الذي يرغب في الحصول عليه لا يمتلكه.

---

[33] عبد السلام ابوقحف ، مرجع سابق ، ص.46.

[34] أبو قحف، عبد السلام، مرجع سابق ، ص. 47.

5-**الانفصال في القيمة:** يتم تقييم موضوع التبادل بطريقة مختلفة لكل طرف من أطراف التبادل، فصاحب السلعة أو الخدمة يقيمها بناء على تكلفتها و الربح الذي يرغب فيه أو قد ينظر إليها من زاوية أسعار المنافسين الذين يقدمون منتجات و سلعا مماثلة، أما الطرف الذي يرغب في الحصول على المنتج موضوع التبادل، بقيمة بناء على المنفعة المتحصل عليها من جراء استعماله أو استخدامه لهذا المنتج، و يمثل النشاط التسويقي، النشاط الأساسي الذي يقضي على أشكال الانفصال السابقة، و كلما اتسعت هذه الفجوات كلما زادت أهمية الدور الذي يلعبه التسويق، حيث يحاول القيام بتسهيل عملية الاتصال بين أطراف المبادلة، و من ثمة الفضاء على أشكال الانفصال، بتوظيف مجموعة من الوظائف، التي تنقسم بصفة عامة إلى ثلاث مجموعات أساسية و هي:

أ- **الوظائف التبادلية:** و هي تشمل العمل بوظيفتي البيع و الشراء.

ب- **وظائف الإمداد و التخزين:** و تشمل وظائف النقل و التخزين و التوزيع.

ت- **الوظائف المساعدة:** و تشمل عمليات التمويل و تحمل المخاطر، و تزويد المؤسسة بالمعلومات التسويقية و تنمية مجموعة من معايير تصنيف المنتجات أو الخدمات و لقيام رجل التسويق بهذه الوظائف يترتب عليه خلق مجموعة من المدافع الشكلية و المكانية في الوقت المناسب.

و فيما يلي جدول يوضح أشكال الانفصال بين أطراف المبادلة و وظائف التسويق و المنافع التسويقية.

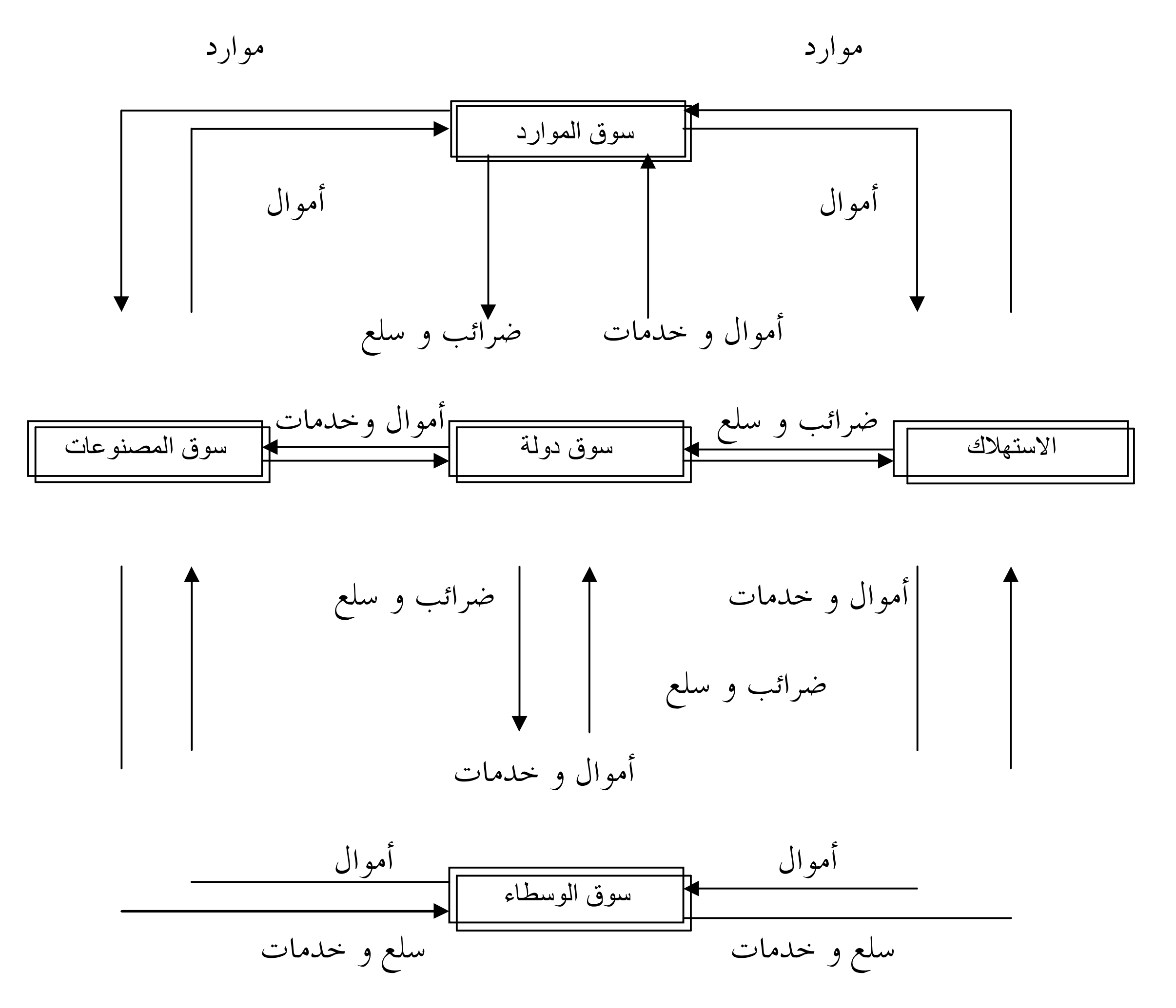
جدول رقم 4: أشكال الانفصال بين أطراف المبادلة و وظائف التسويق و المنافع التسويقية [35]

نوع الانفصال بين الطرفين	الوظائف التسويقية اللازمة للقضاء على الانفصال	المنفعة الناتجة من هذه الوظائف
الانفصال المكاني	الوظائف اللوجيستية و تشمل النقل – التخزين – التوزيع	المكانية: (الحصول على الشيء في المكان المناسب)
الانفصال الزمني	وظائف التخزين و النقل و التمويل و تحمل المخاطر التسويقية و التمويلية	الزمنية: (الحصول عليه في الوقت المناسب)
الانفصال الإدراكي	وظائف البيع و الترويج و بحوث السوق	شكلية و تسهل المنافع الأخرى: (توافر الشيء)
الانفصال الحيازي	وظائف الشراء من قبل المستهلك و البيع و تحمل المخاطر التسويقية و التمويلية	الحيازة: نقل ملكية السلعة من منتجها إلى من يرغب فيها
الانفصال القيمي	وظائف الشراء و البيع و التنميط و التدرج وتصنيف المعلومات السوقية و الترويج	الحيازية و المكانية

[35] عبد السلام، أبو قحف، مرجع سابق، ص. 50

و حسب **P. Kotler** و **B. Dubois** فإن السوق يتكون من مجموعة من الزبائن القادرين و الراغبين على القيام بعملية التبادل، و التي تسمح لهم بتلبية رغبة أو حاجة عن طريق المنتج، فكثيرا ما يتبع مصطلح السوق الصفة التي تصفه، فمثلا سوق العمل، سوق المنتجات...إلخ.

الشكل رقم 4: يمثل لنا المخطط الأنواع الرئيسية للأسواق و العلاقات التي تربطها ببعضها البعض [36]



و من خلال ما تقدم يمكن وضع ملخص على شكل جدول يبين تطور النشاط التسويقي كما يلي:

36- Kotler ,p ; Dubois, B. 6ème éd, op.cit, p. 23

جدول رقم 5: تطور النشاط التسويقي [37]

السنة	التعريف
1948-1960	التسويق هو ممارسة أنشطة الأعمال التي توجه عملية تدفق السلع و الخدمات من المنتج إلى المستهلك أو المستخدم
1965	التسويق هو العملية التي توجد في المجتمع و التي بواسطتها يمكن التنبؤ و زيادة، و إشباع هيكل الطلب على السلع و الخدمات الاقتصادية من خلال تقديم و ترويج و تبادل السلع و الخدمات و التوزيع المادي لها
1980	التسويق هو النشاط الإنساني الذي يهدف إلى إشباع الرغبات و الحاجات من خلال عملية التبادل
1981	التسويق هو العملية الاجتماعية التي توجه التدفق الاقتصادي للمنتجات و الخدمات من المنتج إلى المستهلك بطريقة تضمن التطابق بين العرض و الطلب و تؤدي إلى تحقيق أهداف المجتمع
1985	التسويق هي العملية الخاصة بتخطيط و تنفيذ و خلق و تسعير و ترويج و توزيع الأفكار أو السلع أو الخدمات اللازمة لإتمام عمليات التبادل و التي تؤدي إلى إشباع حاجات الأفراد وتحقيق أهداف المنظمات
من 1985 إلى يومنا هذا	التسويق هي قاعدة المعطيات الخاصة بتخطيط و تنفيذ و خلق و تسعير و ترويج و توزيع الأفكار أو السلع أو الخدمات اللازمة لإتمام عمليات تبادل المعلومات بشكل مباشر لأجل إشباع حاجات الأفراد و تحقيق المنظمات

1-5-التسويق الجديد و أهدافه:

1-5-1-المنظور الجديد للتسويق [38]:

شكلت التطورات التكنولوجية قيدا أساسيا في الدراسات القائمة على بحث رغبات و حاجات الزبائن حيث استدعى الأمر تدخل مختلف الأطراف و الأفراد الموجودة في المؤسسة للمشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بتلبية هذه الرغبات و الحاجيات تحت قيد التطور التكنولوجي، و هذا لوجود النقائص التالية:

37- أبو قحف،عبد السلام، مرجع سابق ، ص. 52.

38- Helver , JP ; Orsoni , J ,op.cit .p.35

1- عدم وجود صرامة في دراسة المنافسة.

2- عزلة متخصصي التسويق عن المسيرين الآخرين و بصفة خاصة الماليين و التجاريين.

3- غياب التفتح على آفاق التطور الدولي.

و لتغطية هذه النقائص أصبح التسويق يحتل إستراتيجية في المؤسسة بتكوين المكلفين بهذه المهمة تكوينا كفؤا وشامل، كما يتفق معظم الواضعين للمخططات الإستراتيجية في أن نجاح المؤسسة متعلق خاصة بالخيارات التسويقية، كتحديد مجموعات الزبائن المستهدفة و المكانة التي يجب أن تحتلها منتجات المؤسسة بالنسبة إلى منافسيها على سبيل المثال، و يبين كل من **Joffre** و **Koenig** الأفكار الأساسية الثلاثة التي مر بها التسويق وهي الفكرة التقليدية (1960) و ترتكز على الدراسة المجردة و الجافة، أين كانت الاتصالات الشخصية جد محدودة، ثم تحولت إلى فكرة النموذج الديكاتيكي و هذا يرتكز على التفاوض بين المشتري و البائع، ثم توصلا في النهاية إلى فكرة السوق الموافق المنسجم أين تعتقد التبادلات بين الأشخاص في إطار اتفاقيات سنوية، محدودة على الأمد الطويل، و يمكن إبراز خصائص المراحل الثلاثة من خلال الجدول التالي:

جدول رقم 6: نماذج التسويق وخصائصه [39]

الخصائص	النموذج الكلاسيكي	النموذج المرحلي	نموذج الأسواق المنسجمة
1) الموقع الرئيسي للتطبيق	سوق الاستهلاك	سوق صناعي، عمومي سوق التوزيعات الكبرى	كل سوق تربطه علاقات طويلة المدى
2) وحدة التحليل	العمال البشري بائع، مشتري	قصيرة بائع، مشتري	نظام يضمن وجود علاقة مع الأشخاص و الأقسام بخصائصهم
3) المدة الزمنية	قصيرة بائع، مشتري	قصيرة بائع مشتري	طويلة أشخاص مستهدفة خصائص خاصة
4) ميكانيزم مفسر	عون قادر على إعطاء الإجابة	تأثير متبادل	تأثير متبادل عراقيل (الوقوع في مشاكل)
5) الأدوات التسويقية المميزة	الأربعة « P » منتج، سعر، ترقية، مكان	تسويق تفاوض	مفهوم إجراءات إدارية تفاوض، سياسة، حل النزاعات
6) المقاييس الأكاديمية التي لها علاقة بالتسويق	اقتصاد علم النفس تنشيط تمهين	علم النفس الاجتماعي	علم السياسة، علم الاجتماع، علم النفس الاجتماعي، نظرية المنظمة

39- Helver. J. P ; Koenig, G. stratégie de l’entreprise, 1985, p.15

2-أهداف التسويق: تتعدد أهداف التسويق و تتباين بتعدد و اختلاف نشاطات و حجم المؤسسة، والموقع الجغرافي الذي توجد فيه و المستوى التكنولوجي الذي تنتمي إليه، و كذلك حسب النظام الاقتصادي الذي يسوده، و مهما تعددت هذه الأهداف فإنها عادة ما تصب في هدفين رئيسيين يستخدمان كمبادئ مرشدة لكل جوانب النشاط التسويقي، و يتمثل الهدف الأول في إشباع حاجات و رغبات المستهلكين و الحصول على رضاهم، كما يتمثل الهدف الثاني في الوصول إلى توفير مجموعة من المزايا التنافسية، تميز المؤسسة عن منافستها في الأسواق و بناء على ذلك فإن النشاط التسويقي للمؤسسة لا بد أن يبدأ بنوعين أساسين من الدراسة هما: أ- تحليل و دراسة المستهلك.

ب- تحليل و دراسة المنافسين.

و إذا اعتبرنا أن فعالية المؤسسة تتوقف على تحقيق هدفها النهائي على مقدار الكفاية في الإنتاج و التسويق، فإن ذلك يتمثل في إنتاج السلعة بالمواصفات و الجودة المناسبة و تقديمها للمستهلكين الملائمين بالسعر المناسب و في المكان و الوقت الملائم، و توجد أربعة عناصر تؤثر في نجاح أي مؤسسة تجارية أو صناعية يمكن إدراجها في الشكل التالي [40]:

الشكل رقم 5: دائرة أفضل ممارسة تسويقية

هكذا فإن أفضل ممارسة تسويقية مكونة من أربعة عناصر رئيسية:

1- التوجه التسويقي الصادق بتعريف و تحديد حاجات الزبائن و إرضاء هذه الحاجات دون الاكتفاء بالإعلان عنها.

2- التحسس الكبير للبيئة التجارية و بيئة السوق و المجتمع و التغيرات الاقتصادية و التشريعية و غيرها في الاقتصاد ككل.

3- المرونة التنظيمية و التكيف التنظيمي و يشمل ضرورة تجنب البيان التنظيمي الجامد للشركة أو المؤسسة ووجود آلية لتغيير هذا البيان بما يتوقف مع تغيرات السوق.

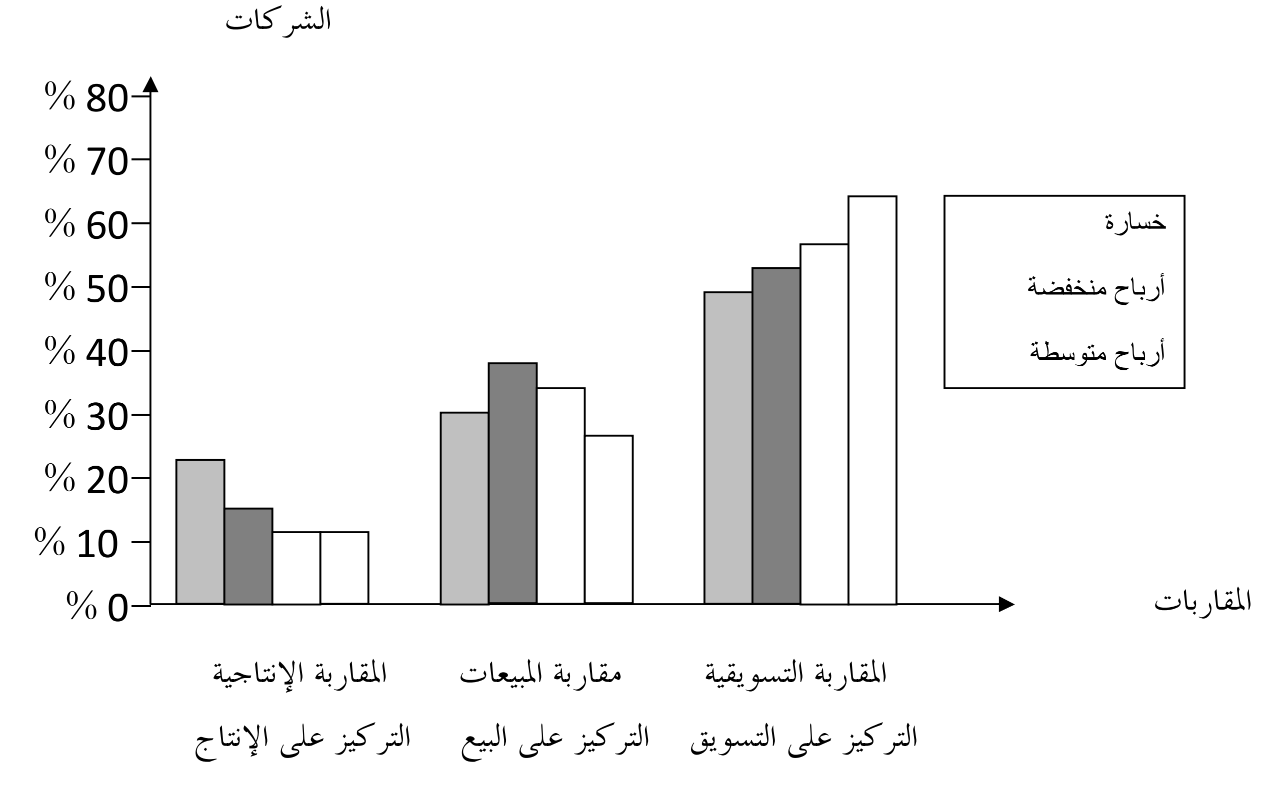
40- أريك ، باري ديفز . التسويق الناجح. بيروت: الدار العربية للعلوم، 1997 ،ص 13.

4- إتقان الأساليب المهنية التسويقية بالالتزام بتوظيف موظفين مربين جدا على هذه الأساليب و إدراك منافع مواصلة التدرب على هذه الأساليب و أساليب أخرى.

إلى جانب ذلك فإن التسويق يهتم بمحاولة تخفيض مجموعة من المخاطر بتطبيق منظم لأساليب منهجية في تقييم وضع السوق و تجاوب الشركة مع هذا الوضع.

من خلال دراسة بريطانية عميقة للممارسات التسويقية تبين أن تبني التوجه التسويقي يزيد من أرباح الشركات أو المؤسسة التجارية و الشكل التالي، يبين تقسيم عينة الدراسة المكونة من 1700 شركة حسب توجهها التسويقي و التجاري بشكل عام و مقارنة ذلك بأدائها من حيث الأرباح المحققة.

الشكل رقم 6: العلاقة بين التسويق و الأرباح[41]



و نلاحظ من الشكل أن المقارنة التسويقية أو التوجه التسويقي يعزز الربحية أو القدرة على جني الأرباح، بينما يخفض التوجه الإنتاجي هذه الربحية، و هذا أمر مهم أو نتيجة مهمة لأن التسويق يرتبط بالهدف الأساسي للتجارة و هو الربح و بالتالي يستحق انتباه أي مدير أعمال يهتم بتحسين أدائه.

و مما تقدم استخلاص أن التسويق بدأ ظهوره في مطلع القرن الماضي، و تطور في الدول الأوروبية بعد الحرب العالمية الثانية، لتفوق العرض عن الطلب، و اشتداد المنافسة بين المنتجين لضمان تحقيق النوعية باستمرار، وبذل مجهودات معتبرة لإقناع الزبون على اقتناء منتجات ما دون غيره و إيصال الرسالة الإشهارية بأن هذا المنتج هو

41- أريك ، باري دايفز، مرجع سابق، ص.10.

الأفضل عن بقية المنتجات، و طبعا يتم ذلك بتوفر متغيرين هما: السوق التنافسي، و تمتع المؤسسة بحرية واسعة للمبادرة.

إذا فإن التسويق الذي يعرف بالإنجليزية **Marketing** و الذي نحاول تعويضه باللغة الفرنسية ب **Mercatique** يغطي كل الوظائف التي تشكل قوة لاكتشاف الرغبات القابلة للتلبية، و تحويلها إلى طلبات عاجلة، حيث تسمح عملية بيعها إلى المستهلك النهائي، تحقيق الهدف الذي حددته المؤسسة سواء تعلق الأمر بسلعة أو خدمة.

إذا استطاعت المؤسسة التحكم في التسويق، يتسنى لها القيام بعملية المراجعة كي تضمن الاستمرار في العمل بصفة منتظمة و الاستفادة من الفرص و الابتعاد عن كل تهديد.

و هذا ما سنحاول التطرق إليه في مبحثنا القادم، فماذا نعني بالمراجعة و ما علاقتها بالمراقبة و ما هي الأهمية التي تشكلها بالنسبة لكل مؤسسة.

1-2- أهمية المراجعة ضمن نظام المراقبة:

يعتبر التسيير عملية شاملة و جامعة و خاصة في حياة المؤسسة، أما مصطلح الإدارة فهو يحمل أكثر من معنى و جميعها مقبولة، و هي تعتمد على الهدف الذي تسعى إليه، و إذا كان للإدارة الكثير من الاستعمالات، فلا يعني هذا أن نهمل التدقيق في استخدام اللفظ، و من أهم تعريفات الإدارة هو الاصطلاح العلمي أو النظري إذ يمكن أن ننظر إليها على أنها عملية تنظيمية أو إدارية داخلية.

و يمكن الاسترشاد بالتعريف الآتي: "تعرف الإدارة لأغراض نظرية أو تحليلية على أنها عملية بواسطتها يقوم المديرون بإنشاء و توجيه و تسيير التنظيمات و المحافظة عليها عن طريق جهود الأفراد المنظمة و المنسقة والمتعاونة"[42] فهي تشير إلى الطبيعة الديناميكية للإدارة، و لا يمكن القيام بالإدارة وفقا لنماذج ثابتة أو أنماط محددة، و "تكتسب الإدارة بالممارسة على الطبيعة، و تعتمد على درجة الذكاء و القدرة على اتخاذ القرارات المبنية على الحكم الشخصي و التقدير الذاتي، بمعنى أن الإدارة فن"[43]،كما أن الإدارة: "تغطي جماعة من الأفراد يعملون داخل مؤسسة مهما اختلف عملها أو هدفها"[44] و تعني الإدارة مهنة أو وظيفة وعينة، و يعمل الإنسان في المراكز الإدارية عندما يكون مسؤولا عن تحقيق نتائج معينة عند توجيه الآخرين"[45] كما أننا نلمسها في مختلف الميادين و المستويات، الحكومة، الدولة، الجمعية و الأسرة...إلخ، لقد أصبح التسيير الجيد من أهم الاهتمامات الحالية ذلك أنه يحسن فعالية الجهود البشرية و يسمح بتوفير التجهيزات، المصانع

---

[42] عبد الفتاح، محمد سعيد. إدارة التسويق . بيروت: الدار الجامعية للطباعة و النشر، 1992، ص.11

[43] المرجع نفسه، ص.12

[44] المرجع نفسه، ص.13

[45] المرجع نفسه، ص.13

والمكاتب، السلع و الخدمات و العلاقات الإنسانية الجيدة إذ أن التحسين و التطوير هما ركيزتاه الأساسيتين، إن التسيير الجيد أمر هام جدا خاصة عند الدول التي يتحدد مستقبلها بمدى نجاحها في هذا الميدان، و هذا ما يؤكد عليه **Drucker** حيث يقول: "بأنه لا يوجد هناك دول متخلفة و إنما هناك فقط دول غير مسيرة جيدا فلا يكفي توظيف تكنولوجيا عالية أو رؤوس أموال ضخمة لتحقيق التنمية و التطور ما لم يصاحب ذلك، فعالية في جهاز التسيير"[46]، و هذا ما انتبه إليه مكتب الدراسات و الاستشارة العالمي في تجاربه على 37 مؤسسة من أكبر و أشهر المؤسسات من بينها: **Hewlett Packard-IBM-Mc Donalds** حيث جمع النقاط المشتركة التي أدت إلى نجاحها و هي[47]:

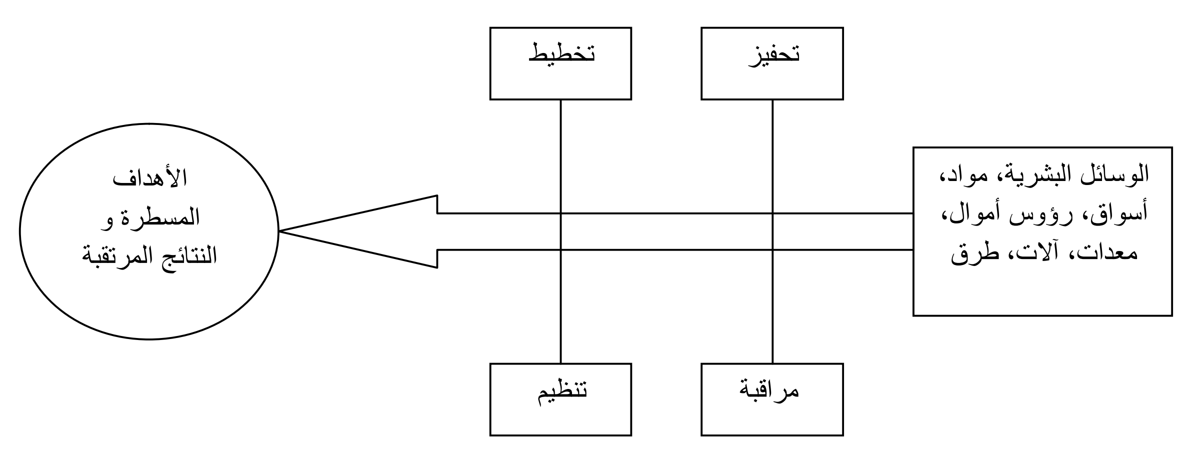
- توجيه نظامي نحو التعرف.
- شكل و قيادة عليا بسيطة.
- اتصال دائم مع الزبائن.
- تحسين الإنتاجية من طرف العمال.
- استقلالية في التنفيذ بهدف تشجيع روح الجماعة.
- التأكيد على سمعة معتبرة للمؤسسة.
- الأولوية لتنفيذ ما هو متحكم فيه أكثر.
- مراقبة مرنة و صارمة في نفس الوقت.

و بهذا يعتبر التسيير علم و لكنه اجتماعي لا يرقى إلى مستوى العلوم الدقيقة و في نفس الوقت فن في تطبيقاته. و يقترح المفكرون العديد من التعاريف للتسيير، و هي أغلبها ترتكز على النشاطات التي تتدرج في إطار تطبيقه، لذلك نكتفي بذكر التعريف الذي يقترحه علينا **Terry-Franklin** في كتابهما إذ يقولان: التسيير عملية خاصة تتمثل عند تطبيقها في: التخطيط، التنظيم، التحفيز، المراقبة، و هي ترمي إلى تحقيق الأهداف المسطرة باستعمال العنصر البشري، و توظيف مصادر أخرى مادية و يوضح ذلك عن طريق الشكل التالي:

46- عبد الفتاح، محمد سعيد، مرجع سابق ، ص.13

47- Terry, R ; Franklin ,G . Principe du Management. 8 ed . paris : Economica , 1985, P. 4

الشكل رقم 7: الوظائف الأساسية لعملية التسيير [48]



إذا حسب هذا الشكل تكمن الوظائف الأساسية على جانب وظيفة اتخاذ القرار في الوظائف الأربعة الأساسية التالية:

التخطيط: و هي عملية تسطير الهداف و تحديد الوسائل اللازمة لتحقيقها بتوفير عنصرين أساسين هما التنبؤ والإرادة.

التنظيم: التجمع المنسق للموارد البشرية و المادية بغية تحقيق الأهداف المخططة و يسمح بالتحديد الجيد والواضح للسلطات و المسؤوليات و يساهم في تحسين عمل وظيفتي التحفيز و المراقبة.

التحفيز: عملية التأثير على المرؤوسين لتوجيه جهودها نحو تحقيق الأهداف المطلوبة.

المراقبة: هي الوظيفة التي تحقق توازن العمليات مع المستويات المحددة سلفا و أساسها هي المعلومات المتوفرة لدى المديرين.

و باعتبار أن بحثنا يتعلق بالمراجعة التسويقية، و ما المراجعة إلا مراقبة المراقبات، فيستوجب علينا المر توضيح كل المصطلحات التي تتقارب و تختلط مع المراجعة، و ذلك بالتعرض أولا إلى مفاهيم عامة للمراقبة ثم المراقبة الداخلية، باعتبار أن المراجعة عملية فحص انتقادي منظم لأنظمة المراقبة الداخلية ثم نستعرض المراجعة الداخلية لكونها: وظيفة مساعدة تسمح للإدارة بإكمال ودفع و صيانة المراجعة الداخلية لحالة ترتقي فيها الفعالية إلى أفضل شكل ممكن و بالتالي نتعرض إلى المراجعة العلمية و المراجعة التسويقية لكونها عنصرا من عناصر المراجعة العملية.

48- Terry.R ; Franklin,G , op. cit . p. 05

2-2-نبذة تاريخية عن المراجعة و المراقبة الداخلية:

أدى ظهور الأرقام إلى بروز علم المحاسبة، ذلك العلم الذي يعنى بتسجيل و تلخيص و عرض النتائج المالية في شكل تقارير محاسبية، و لتأكيد عمل المحاسب و متابعته، نشأت المراجعة مصاحبة للمحاسبة لحاجة الإنسان إلى من يطمئنه على أن ما سجل في الدفاتر كان صحيحا و أنه يمثل بصدق حاله و أعماله و قراراته، و بذلك "أصبحت المراجعة مهمة مستقرة معترفا بها، و يقوم بممارستها أخصائيون على قدر عال من الخبرة و المعرفة و الثقافة" [49].

و لقد لاحظها الباحثون منذ القدم تنشط في مختلف أقطار العالم و الحضارات، على شكل وظيفة و بالتالي قاموا بتطويرها و تنميتها عبر الزمن و القرون إلى أن أصبحت إلى ما آلت إليه الآن من تقدم و مكانة مرموقة، ووارثون لها يتمثل معظمهم في المراجعين الداخليين و الخارجيين، و ما وصلوا إلى ذلك عن طريق الصدفة، ولكن نتيجة لتطورات مرت بها تماشيا مع التطورات المستمرة في الحياة الاقتصادية و الاجتماعية.

"فالمراجعة في معناها البسيط لا تعدو أن تكون عمل يقوم به للتأكد من صحة عمل أفراد آخرين و عليه لا بد أن تؤدى بشكل أساسي أو في أوضاع معينة، و كثيرا ما كان يشترط أن يكون الشخص القائم بالمراجعة غير الشخص الذي قام بتنفيذ العمل، و أن يكون على قسط وافر من العلم و الدراية بطبيعة العمل و كيفية القيام به حتى يتسنى له الحكم على مدى صحته و إلا ليست هناك حاجة للقيام بالمراجعة" [50]. و لذلك سنحاول سرد بعض الحضارات التي عرف فيها هذا العلم منذ القدم فيما يلي:

2-2-1-المراجعة و المراقبة عند السماريين (بلاد الرافدين):

و التي توافق سنة 200 قبل الميلاد، أعطى هؤلاء للمعلومة القيمة التي تستحقها و عملوا على إعداد نظام للمعلومات يكون واضحا ويسهل عملية الاتصال التي تتم بين منتجي هذه المعلومة و مستعمليها، كما خصص في شريعة حمو أبي (ملك بلاد الرافدين) المواد من ستة إلى ثمانية لتحديد العقوبات المفروضة على من يتعدى على ممتلكات المعبد، و فرض المراقبة عليها حيث تضمنت نصوصها ما يلي: [51]

المادة 06: إذا سرق رجل حاجة تعود للآلهة أو القصر فإن ذلك الشخص يعدم ويعدم كذلك من يمسك وبيده الحاجة المسروقة.

المادة 07: إذا اشترى رجل و استلم على سبيل المثال الأمانة إما فضة أو ذهبا أو عبد أو أمة أو ثورا أو شاة أو حمارا أو شيء آخر من يدين رجل أو عبد رجل بدون شهود و عقود فإن ذلك الرجل سارق و يجب أن يعدم.

---

[49] محمدعثمان، عبد الرزاق. أصول التدقيق و الرقابة الداخلية. بغداد: مكتبة دار الطباعة و النشر، 1988، ص. 12
[50] محمدعثمان، عبد الرزاق، مرجع سابق، ص. 12
[51] محمدعثمان، عبد الرزاق، مرجع سابق، ص.13

المادة 08: إذا سرق رجل إما ثورا أو شاة أو حمارا أو ختريرا أو قاربا، و كان الشيء المسروق يعود للآلهة أو القصر فعليه أن يدفع كغرامة ثلاثين ضعفا و إذا كان يعود إلى مولى فعليه بدفع عشر أضعافه، فإذا لا يملك السارق ما يجب دفعه يعدم.

نجد هذا التشريع حاليا معروضا في معرض [52] **Le Louvre**، بباريس.

من خلال هذه القوانين التجارية و الاجتماعية تظهر إلزامية وجود مخطط محاسبي يعد كأداة محاسبية، يتم فيها شرح إجراءات بعض التحويلات، كما كان السماريون يعلمون أن المحاسبة العامة لم تكن تساعدهم كثيرا في تسيير شؤونهم، حيث أنهم كانوا يعتبرون معلوماتها البشرية غير كافية، لذلك استعملوا آنذاك نظام المحاسبة التحليلية في عملية استخراج الأرباح و الخسائر.

2-2-2- المراجعة و المراقبة عند المصريين و الفينيقيين و اليونان و الرومان:[53]

اهتم جميعهم بالمحاسبة التي تخص الخزينة ، و تم إعداد نظام للمعلومات على أسس متينة، مستمدة من المعلومات المؤكدة حول الثروة و يرتكز التحليل المحاسبي على المبدأ الذي يستعمل في تحليلاته المعلومات الأكثر دلالة، وكان تعليم المحاسبة يتم في جامعة "الإسكندر"، و هي تعتبر من أهم المواد، مثلها مثل الفلسفة، علم الفلك... إلخ من العلوم الأخرى.

و من أراد الاطلاع أكثر في هذا الأمر فإن هناك وجيز دراسي في متحف إنجلترا، يدعى هذا الكتيب بـــ: "الورق البردي" و هي عبارة عن شبه ورقة استعملت في القدم (1700 ق.م) بمثابة وجيز جيد للمحاسبة.

2-2-2-1- المراجعة و المراقبة عند الصينيين: [54]

لهؤلاء تاريخ عريق في تطوير التطبيقات الجيدة في التسيير بما فيها استعمال المراجعة كأداة للمراقبة و تدعى النصوص الأولى لـــ: "طرائق و تطبيقات التسيير الاقتصادي الجيد للوطن بـــ: **Les rites de la dynastie de Zhon** – القرن 11 ق.م.

و استنتجت أبحاث حالية أن أصل هذا المرجع يعود إلى القرن الثالث قبل الميلاد (3ق.م)، كما أظهرت أن هذا المرجع يعد الأول من نوعه الذي يعالج الإدارة العمومية نظريا، و كانت نصوصه عبارة على تنبؤات مستقبلية أكثر مما هي تحليلات واقعية، و لذلك تأثرت أجيال كثيرة بـــ **Zhon** و خاصة **Zongbouquain** في القرن 8 ميلادي، الذي ارتكز عليها كثيرا في وصف العمل الجيد للمراجعة و المراقبة الداخلية، كما كان يؤكد على

52- Collins, Lionel ; Valin, Gérard . Audit et contrôle Interview. {s .l.}:{ s.ed .} ‹3ed, 1986, p. 04
53- Collins, Lionel ; Valin, Gérard , op.cit. p. 04
54- ibid

ضرورة تأمين مراقبة متبادلة بين أمين المخزن و المراجع، كما كان يدافع على المراجعين من أجل أن يكون لهم مركزا مرموقا في السلطات و المراتب و الدرجات" و كان المراجعون يقدمون تقاريرهم منذ أيام الإمبراطوريات المصرية و الرومانية القديمة، بينما كانت الحسابات تتلى على المراجع الذي يكلف بمراجعة الحسابات، و من هنا وجد أًصل المرادف "المراجعة" و ترجمتها الإنجليزية " **Audit** " و الذي يرجع إلى الأصل اللاتيني **Audir** أي "يستمع" كما يحدثنا التاريخ المسجل لعمليات التجارة و التمويل الحكومي أن اعتماد السجلات المحاسبية كان يتم بعد عقد جلسة استماع عامة يتم فيها قراءة الحسابات بصوت مرتفع، و لعل عملية الاستماع إلى الحسابات خلال فترة الإمبراطورية الرومانية كانت تهدف أساسا إلى منع الاختلاس من قبل القائمين على الأنشطة في ذلك الوقت.

2-2-2-2–المراجعة و المراقبة في الحضارة العربية الإسلامية: [55]

خير دليل على أهمية المراقبة على أموال المسلمين لضمان جمعها و إنفاقها طبقا لأحكام الشريعة الإسلامية، التدوين في بيت المال الذي أمر به الخليفة الإسلامي الثاني عمر بن الخطاب رضي الله عنه لتثبيت ما يتم استلامه و ما ينفق منه أما في العصر العباسي فقد أصبح بيت المال هو خزانة الدولة الإسلامية و موازنتها، و كان من واجبات العاملين فيها إجراء عمليات المراجعة و المراقبة اللازمة على جميع النشطة المنفذة بواسطتها، و كان المسؤول عن بيت المال يتولى الإشراف على ما يرد إلى الديوان من أموال، يسجلها في سجلات خاصة ويراجع و يراقب ما يخرج منها، كما يجب أن تمر الكتب عليه قبل تسجيلها في الدواوين، و بعد وضع علامة خاصة به و على الموظفين المكلفين بجباية أموال الغني و توزيعها، عرض حساباتهم على الديوان لدراستها و هو أمر إلزامي.

3-2-2-2–المراجعة في العصرين المتوسط و الحديث:

"أولت الدول العريقة (المتقدمة في مهمة المحاسبة و المراجعة) جل اهتماماتها بهذه المهنة و القائمين بها" [56]. وكانت كل من إيطاليا و إنجلترا موطنا لتطور مهمة المراجعة، في العصرين المتوسط و الحديث، و تدل الوثائق التاريخية على أن: "تأسست أول جمعية للمحاسبين عام 1581م في فنسيا بإيطاليا و قد سميت كلية المحاسبة، وكانت تتطلب 06 سنوات في تمرين عملي إلى جانب النجاح في الامتحان للحصول على لقب خبير محاسب، و قد أصبحت عضوية هذه الكلية في 1669 شرطا من شروط مزاولة مهنة المراجعة، سجل ستة أشخاص أسماءهم في سجل المحاسبين بمدينة أدنبرة عام 1773 في المملكة المتحدة، في عام 1880م تأسس مجمع المحاسبين القانونيين في إنجلترا و ويلز" [57].

55- محمد عثمان، عبد الرزاق، مرجع سابق ، ص. 14-15

56- عبد المنعم، رؤوف ؛ الشاذلي، حسين. مبادئ المراجعة بين الفكرة و التطبيق. القاهرة: الفاروق الحديثة للطباعة والنشر،1987،ص.10

57- المرجع نفسه ، ص .10

" أما في الولايات المتحدة الأمريكية يشير التاريخ القديم إلى اثني عشر محاسبا و مراجعا قد سجلوا أسماءهم في مدينة نيويورك في سنة 1899 م"[58]. تشير معظم المراجع في هذا الموضوع إلى أن المراجعة كانت تهدف في ذلك الوقت إلى اكتشاف الغش و الخطأ و التزوير الموجود في الدفاتر، و خلال القرن التاسع عشر بدأت تظهر المنظمات المهنية التي تعمل على تطوير المهنة و رقي أعضائها حيث تكونت أول منظمة مهنية لها و هي جمعية المحاسبين بأدنبرة سنة 1845 ثم لحقت بها كندا سنة 1896 و أستراليا سنة 1904، و هي منظمات مهنية تعمل على رفع شأن المهنة و وضع توصيات من شأنها إرساء قواعد و أصول علم المراجعة [59].

بحلول القرن العشرين حدث تطور كبير في علم المراجعة و أصبح علما له أصوله و قواعده العملية و طرأت العديد من التغيرات في أهدافه و أساليبه و بالتالي أصبحت أهدافها: التحقق من صدق و عدالة القوائم المالية وزاد الاهتمام بنظم المراقبة الداخلية من قبل المراجعين لتحديد مدى و نطاق الفحص و الاختيارات اللازمة فتمام عملية المراجعة.

"كما أن القضاء الإنجليزي ساعد في تطوير أهداف المراجعة باعتباره أنهمن حق المراجع أن يفصح عن رأيه المحايد في تقريره عن صحة البيانات التي تنظمها القوائم المالية و ليس مفروضا عليه أن يكون جاسوسا أو شرطيا سريا أو يقوم بعمله و هو يشك في كل ما يقدم إليه من البيانات و المعلومات التي يطلبها" و ما قيل عن المراجعة يطبق إلى حد ما على المراقبة الداخلية، إلا أننا نشير إلى

3-المراجعة:

أدى التقدم العلمي في جميع مجالات النشاطات الاقتصادية إلى كبر حجم المؤسسات، و باعتبار أن كل متحرك خطاء، فمن الطبيعي أن تخضع جميع أعماله إلى عملية المراجعة، للتأكد من صحتها حتى يمكن الاعتماد عليها في الحكم على مجريات الأمور، و اتخاذ القرارات المختلفة، لرسم السياسات و وضع المراقبة عليها، واستقرت المراجعة كأحد العلوم الاجتماعية و أصبح لها مبادئ و معايير و مكانة في العديد من الدول بعد أن مرت بتاريخ طويل من التطور، لما تحمله من فائدة للدول و المجتمعات، و كلمة مراجعة "تطلق على عملية المراجعة نفسها **AUDIT**، أما على العلم الذي يبحث في أصولها و قواعدها و أساليبها فالمصطلح هو **AUDITING**"[61] وما يجب لأن نفهمه هو أن "المراجعة مثلها أي علم اجتماعي آخر يتأثر في تطوره بتطور ظروف و متطلبات المجتمع الذي يباشر هذا العلم فيه مهمته" [61].

58- محمد عثمان، عبد الرزاق ، مرجع سابق ، ص.14

59- عبد المنعم، رؤوف ؛ الشاذلي، حسين ، مرجع سابق ، ص.11

60- عبد المنعم، رؤوف؛ الشاذلي، تحسين، مرجع سابق ، ص. 5

61- عبد المنعم، رؤوف؛ الشاذلي، تحسين، مرجع نفسه ، ص. 6

3-1 مفاهيم عامة حول المراجعة:

3-1-1-تعريف المراجعة

أعطيت للمراجعة عدة تعاريف تتشابه معظمها في المضمون، نذكر منها:

1-حسب **Lionel Collins** و **Gérard Vallin**: "تعتبر المراجعة فحص انتقادي للمعلومات المحاسبية، يعد من طرف خبير مستقل عن المؤسسة من أجل الإدلاء برأي فعال يخص الحالات المالية" [62]

2-"المراجعة هي ذلك العمل المتعلق بدراسة و تقييم المراقبة الداخلية، و الأداءات المنتظرة منها" [63].

3-تستمد المراجعة نشأتها من الحاجة إلى تحقيق الحسابات و الوقوف على مدى صحتها و المراجعة بمعناها اللفظي هي: التحقق من أن صحة الأرقام و المستندات و الدفاتر قد تم فحصها فحصا دقيقا انتقاديا، بحيث يتمكن المراجع من تقديم تقرير مستقبل، بأن الميزانية تدل على دلالة صادقة و واضحة على المركز المالي للمؤسسة، و ذلك بناء على البيانات و الإيضاحات المقدمة للمراجع، و إذا يقتنع المراجع بصحة الميزانية أو حساب الأرباح و الخسائر، فعليه أن يبين بوضوح أوجه النقص في صورة تحفظات في تقريه.

4-إن المراجعة هي "عملية فحص انتقادي لأنظمة المراقبة الداخلية و البيانات المحاسبية المثبتة بالدفاتر والسجلات و القوائم المالية للمؤسسة عن نتيجة أعمالها من ربح أو خسارة و عن مركز مالي، و ذلك بناء على المعلومات و الإيضاحات المقدمة لمراجع الحسابات و طبقا لما جاء بالدفاتر و السجلات" [64]

و من خلال ما تقدم نستطيع أن نقول بأن معظم التعاريف تتفق على مجموعة من الخصائص تتميز بها المراجعة، نعرضها فيما يلي:

3-1-2-خصائص المراجعة

تتمثل خصائص المراجعة فيما يلي:

1) **الفحص المنهجي لحالة ما**: و هنا يقتصر الأمر على نوعين من المراجعين:

المراجع العادي: يفحص الحالة المالية.

المراجع المتعاقد: يقوم بفحص أكثر تعمق و توسع و يمس ميادين أخرى عبر الحالة المالية و يجب على كل منهما تحضير العملية أو المهمة بدقة حتى يكون الفحص واضح و منهجي.

62- Collins, Lionel ; Vallin, Gérard , op. cit .p. 24

63- Ibid . p .25

64- عبد المنعم،رؤوف؛ الشاذلي،تحسين، مرجع سابق،ص.20

2) **تتم من طرف شخص مستقل و كفء:** مستقل عن المهمة التي يقوم بمراجعتها حتى تزال كل الشبهات و الشكوك، و بالتالي فإن مهمته هاته التي كلف بها يجب أن تكون فوق كل الاهتمامات، أما فيما يخص الكفاءة التي يجب أن يتخلى بها المراجع، فإنها تعني أن يتمتع بدراية لا بأس بها في مختلف الأبعاد، كالمحاسبة، القانون التسيير التنظيم، علوم إنسانية و سياسية...إلخ، و الغرض منه إعطاء رأي فني حول عدالة تصوير الميزانية و الحسابات الختامية.

3) **التأكد من السلامة المادية للعناصر التي يجب أن يراقبها:** و هنا يجب على المراجع أن لا يقوم بفحوصاته إلا من خلال تقديرات إحصائية مستخرجة من تجاربه المهنية.

4) **تتم عملية الفحص في مجال تحدده قواعد و إجراءات نظام المراقبة الداخلية:** و هنا إذا اعتبار أن المراجع لا يستطيع فحص كل المعلومات بالرجوع إلى وضعية ما في كل الحالات.

5) **إعداد التقرير:** و يتم فيه الإدلاء بالرأي الأخير لفحص حالة ما يهدف إعلام المساهمين و العملاء باحترام المؤسسة لواجباتها نحوهم و خاصة في عرض حالتها المالية.

6) **نوع من أنواع المراقبة:** لكونها تقوم بالتحقق من درجة التطابق بين الحقائق و المعايير المحددة مقدما.

3-1-3-أنواع المراجعات:

إن التنوع في المراجعة يعني الزاوية التي ينظر من خلالها إلى عملية المراجعة فهذا التنوع لا علاقة له بجوهر هذه العملية، أي بمعناها و أصولها و مبادئها...، و تصنف المراجعة حسب وجهات النظر المختلفة إلى[65]:

أ- من حيث النطاق:

مراجعة كاملة: القيام بفحص كل القوائم المالية من أجل التوصل إلى رأي فني محايد.

مراجعة جزئية: مراجعة جزء معين من النشاط كالمشتريات أو المبيعات أو جرد المخازن.

ب- من حيث التوقيت:

مراجعة مستمرة: القيام بمراجعة على مدى السنة، و هذا يصلح في المؤسسة الكبيرة.

مراجعة نهائية: القيام بمراجعة بعد انتهاء الفترة المالية المطلوب مراجعتها.

ت- من حيث الأشخاص القائمين بالمراجعة:

مراجعة داخلية: يقوم بها شخص أو هيئة تابعة للمؤسسة.

65- محمد عثمان، عبد الرزاق ، مرجع سابق ، ص.18

مراجعة خارجية: يقوم بها أشخاص ليست لهم أية علاقة وظيفية مع المؤسسة كما يطلق على هذا النوع من المراجعة ب: المراجعة المحايدة أو المستقلة.

ث- من حيث درجة الإلزام:

مراجعة إجبارية: وجود نص قانوني يلزم المؤسسة بالقيام بالمراجعة.

مراجعة اختيارية: القيام بعملية المراجعة دون وجود نص قانون يلزم بذلك.

ج- من حيث مدى الفحص:

مراجعة شاملة: مراجعة كافة العمليات.

مراجعة اختيارية: مراجعة عينة من العمليات بشكل دقيق، فإن وجدت العينة سليمة يبني رأيه رأيه الإجمالي على هذه العينة و إن وجدها غير كذلك فإنه يقوم بالتوسع في عملية الفحص إلى أن تتولد لديه القناعة الكافية بصحة المستندات.

و نتيجة للتطور الكمي و النوعي للمعلومات المستخرجة من طرف المؤسسة، ظهرت المراجعة المالية في بادئ الأمر و توسعت و تشعبت تدخلاتها في عدة ميادين فظهرت المراجعة الداخلية، ثم مراجعة العمليات و نحاول التعرف على ما يعنيه كل نوع من هذه الأنواع في ما يأتي:

1- المراجعة المالية و المراجعة الداخلية و مراجعة العمليات:

يرتبط ظهور المراجعة الداخلية و مراجعة العمليات مباشرة إلى كبر حجم المعلومات المالية، الذي ينجز عنه الكثير من المخاطر، و لم تعد مراجعة الحسابات أو الأموال وحدها كافية لعمل المؤسسة كما ينبغي بل دعت الضرورة إلى مراجعة كل العمليات و النشاطات الأخرى التي تقوم بها المؤسسة من أجل الحفاظ على بقائها في السوق، و بهذا فإن تطورا لمنهج المراجعة المحاسبية و المالية ظهرت المراجعة الداخلية و مراجعة العمليات وشملت مراجعة كل وظائف المؤسسة.

أولا: المراجعة المالية:

"إن المراجعة المالية من الناحية التاريخية قديمة العهد ة تعود إلى القرن الثالث قبل الميلاد" [66]، و هي "تسمح بالتأكد من أن كل المعلومات و كل إجراءات النظام المالي ملائمة" [67].

---

[66] بوتين، محمد. التدقيق.الجزائر:ديوان المطبوعات الجامعية [د ت]، ص. 11

[67] محمد عثمان، عبد الرزاق، مرجع سابق ، ص .101

"و تهدف المراجعة المالية التي يقوم بها محافظ الحسابات إلى فحص و صرامة الحسابات من أجل فحص مدى مطابقة هذه الأخيرة مع القوانين و الإجراءات المعمول بها حاليا (المخطط المحاسبي الوطني)" [68]، و إذا نلاحظ أن المراجع المالي يقوم بفحص الحسابات ليدلي برأيه حول القوائم المالية فقط.

3-2 المراجعة الداخلية:

تعتبر المراجعة الداخلية وظيفة من وظائف المراقبة يقوم بها أجير من وحدة اقتصادية ما و يعرفها المعهد الفرنسي للمراجعين و الفاحصين الداخليين: **L'institut Français des Auditeurs Consultant Internes** كما يلي: "تتمثل المراجعة الداخلية لمؤسسة ما أو منظمة ما في وظيفة تهدف إلى تقييم العمليات و تكون في مصلحة الإدارة، لتقييم فعالية المراقبين الآخرين، و تهدف إلى مساعدة أعضاء الإدارة، بتقديم توصيات وانتقادات سديدة و قيمة و مناسبة تخص كل النشاطات المفحوصة" [69]، و يعرفها منقلاتي كما يلي: "المراجعة الداخلية هي فحص دوري للأدوات التي تمتلكها الإدارة، و بالتالي فإن المراجعة الداخلية تظهر كوظيفة مساعدة تسمح للإدارة بإكمال و دفع و صيانة نظام المراقبة الداخلية لحالة تكون فيها الفعالية أحسن ما يمكن" [70]

و حسب **Colins** و **Vallin** فالمراجعة الداخلية هي: "مراجعة دورية للأدوات التي تمتلكها الإدارة من أجل مراقبة و تسيير المؤسسة، و تقوم كل مصلحة من مصالح المؤسسة و مصلحة خارجية عن هذه المؤسسة بأداء هذه المهمة، تتمثل الأهداف الرئيسية للمراجعة الداخلية فيما يلي:

- مراجعة قدرة الإجراءات المعمول بها في إعطاء الضمانات الكافية، و معرفة ما إذا كانت المعلومات صارمة، و العمليات منتظمة، و التنظيمات فعالة و الهياكل واضحة مواكبة لكل تطور يحدث، في محيط المؤسسة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي.

إن تحقيق مهمة المراجعة الداخلية يتطلب من المراجع تقييم الظواهر التالية:

- تكامل نظام المعلومات.
- احترام السياسات و المخططات و الإجراءات و القوانين و القواعد.
- الاستعمال الاقتصادي للموارد و الهدف العام و فعالية النتائج [71] .

68- Colins, Lionel ; Vallin, Gérard, op. cit, p.168

69- Mongelatti . Audit interne outils de développement des EPE: mémoire de séminaire, section Audit l'ENA, 1988- 1989, P. 7

70- 5 Collins, Lionel ; Vallin, Gérard , Op.cit, p. 04

71- Colins, Lionel ; Vallin, Gérard, op.cit. p. 168

"و يكمن هدف المراجع الداخلي في التدقيق فيما إذا كانت الإجراءات المعمول بها تتضمن الضمانات الكافية، أن المعلومات صادقة و العمليات شرعية و التنظيمات فعالة و الهياكل واضحة و مناسبة"[72].

ثانيا: المراجعة العملية:

تتم بتحليل كل وظائف المؤسسة دون أي تحيز لوحدة أخرى (وظيفة الإنتاج، التسويق...إلخ) و ذلك من أجل تقييم نقاط القوة و الضعف و المساعدة في الرفع من عمل هذه الوظائف، و تدعى مراجعة عملية تلك الشروط التنظيمية التي تهدف إلى تحقيق اقتصاد و كفاية و فعالية في المؤسسة، وهذا النوع من المراجعة يتميز بسرعة كبيرة في تنوع نشاطاته و أهمية كبيرة، لماله من دور فعال في المؤسسة، و لقد ظهر لتوسع مجال المراقبة داخلية، مما أدى إلى نضوج الوعي لدى مسؤولي المؤسسات لإكمال العمل بالقيام بمراجعة عملية، و يتمثل الهدف الإجمالي للمراجعة العملية في مساعدة كل مراكز القرار للمؤسسة في أعمالهم في تحديث نماذجهم، من خلال إعطائهم تحاليل موضوعية، أراء و أحكام و أوامر و تعليمات نافعة لكل الوظائف المفحوصة، و هي ترتكز كثيرا في أداء مهامها على التنظيم في كل ما يتعلق بالإجراءات، الهياكل، الموارد البشرية و نظام المعلومات، ذلك بغية الوصول إلى النتيجة الأخيرة التي تتمثل في تحقيق إنتاجية و نوعية جيدة للمنتجات والخدمات.

و بالتالي فإن مجالها يتمثل في مراجعة المراقبة الإستراتيجية و مراقبة التسيير و المراقبة الداخلية و لتوضيح ذلك نستعين بالشكل التالي:

جدول رقم 7: مجال المراقبة العملية[73]

الأهداف	الوسائل و كيفية استعمالها	النتائج
أهداف جارية للتسيير	تنظيم – إجراءات – هياكل اتصال داخلي – نظام المعلومات – موارد بشرية	– إنتاجية – نوعية المنتجات و الخدمات
من مهام مراقبة الإستراتيجية	من مهام مراقبة التسيير	من مهام المراقبة الداخلية

72- بوتين، محمد، مرجع سابق، ص. 15

73- Philippe Laurent, pierre ; Lausent pierre, Philippe. Pratique de l'audit opérationnel. Paris : les éditions d'organisation, 1991, p. 129

المراجعة العملية: جدير بالذكر أن نقول بأن المراجعة العملية لا تعني بالضرورة مراجعة جميع الأنشطة العملية في المؤسسة أي مصلحة المحاسبة، مصلحة المستخدمين...، فيمكن أن تعني بمراجعة كل هذه الوظائف، كما يمكن أن لا تقوم بمراجعة كل هذه الوظائف، كما أننا لا نستطيع أن نقول بأن المراجعة العملية تخص وظيفة مميزة دون الأخرى، كوظيفة التسويق أو وظيفة تسيير المخزون أو وظيفة الإنتاج... إلخ، بل أن مهامها مرنة وشاملة، تتعلق بنوع نشاط و حجم كل مؤسسة، كما هي تتعلق بشكل خاص بالتعليمات و الإجراءات التنظيمية لكل وحدة ما و لذلك فإن ما تشمله المراجعة العملية يمكن تلخيصه فيما يلي:

- ❖ **تقييم وضعية ما:** و هذا من خلال إجراء أولا عملية كشف لحالة المؤسسة و من ثمة توضيحها للمصالح المعنية عادة من تتمثل هذه المصالح في الإدارة العامة و مصلحة المستخدمين للمؤسسة.
- ❖ **استعمال تقنيات و مناهج:** ليست هناك مقاييس محددة ترتكز عليها المراجعة العملية، و ذلك لكون علم التسيير الذي تنصب فيه كل اهتماماتها، ليس بعلم دقيق و يكفي المراجع العملي أن يحمل في حزمته مجموعة من المعارف تدور مجملها حول فن علم التسيير و تسيير المنظمات و المؤسسات التي تشبه مؤسسته، كما يستعين في التقييم بالمنهج المرحلي بمعنى يقوم بالمراجعة حالة بحالة، و هذا راجع للتطور و التغيير الدائم الذي يحدث في محيط المؤسسة.
- ❖ **توجيه عمل المؤسسة نحو الأفضلية:** و بهذا فهي تهدف إلى خلق ديناميكية تطورات و تحسينات في مجال التوجيهات العامة التي تدعى غالبا ب: "محاور التحسين"، ثم تقوم بوضعها على شكل عمليات واقعية ملموسة و لهذا فيمكن القول بأن المراجعة تتم خاصة بمراجعة العمل و توجيهيه نحو المراجعة العملية التي يمكن أن نقول أنها: "التدخل في المؤسسة بإنشاء إمكانية تحسين عمل و استعمال الوسائل و الموارد المتاحة بإعداد
- ❖ كشف عن الحالة كخطورة أولى يساعد في اكتشاف الالتباسات، ثم خلق ديناميكية تحسين في إطار المحاور المكثفة، عن طريق منهجية و وسائل معنية يستعملها متخصصوا الميدان" [74].

و بالتالي فإن "مراجع العمليات، يتعدى الناحية المالية، و يتعمق في كل ما يدرسه، يبحث عن الأسباب الحقيقية و ليس هناك، بالنسبة إليه، ثوابت بل كل شيء قابل للدراسة و بنبغي أن يكون حقلا لها" [75].

3-3 علاقة المراجعة بالمراقبة: نحاول في هذا المطلب أن نتناول تدخل المراجعة بالمراقبة و علاقة المراجعة بمراقبة التسيير.

1-3-3 تدخل المراجعة بالمراقبة: إن التسيير كمجموعة من قرارات عمل و تنفيذ الإستراتيجية والإستراتيجية كمجموعة من قرارات تخص بقاء المؤسسة في الأمد الطويل، أمرا يستلزم متابعته من خلال

74- Tcherkawsky Philippe , Laurent-Pierre . Pratique de l'audit opérationnel, op. cit, p.129

75- بوتين، محمد، مرجع سابق، ص .10

تطبيق نوعا من أنواع المراقبات، و باعتبار أن المراجعة هي ذلك العمل المتعلق بدراسة و تقييم المراقبة الداخلية، كما سبق و أن ذكرنا، فيجب إتباع كل نوع من أنواع المراجعة إذ نجد أن:

أ– مراجعة المراقبة العملية: تعني مراجعة تنظيم وظائف المؤسسة (طبع، إجراءات...) و هي من أقدم ميادين المراجعة.

ب– مراجعة مراقبة التسيير: بمعنى مراجعة المراقبة المطبقة بتطبيق الإستراتيجية، و تسمى بمراجعة التسيير، ويتعلق الأمر هنا، بتقويم مدى ملائمة مراقبة التسيير مع قرارات التسيير، بمعنى تقدير الأداء في الحصول على الموارد و توظيفها (باعتبار التسيير مجموعة من قرارات تخص الحصول على الموارد أو استعمالها) بكل بساطة، القيام بمراجعة الفرص.

3–مراجعة الإستراتيجية: تعني التعليمات التي تسمح لمسيري المؤسسة، بتحديد خياراتهم الإستراتيجية، كما تستعمل للتحكم في الأداءات و في القيام بالتصحيحات الضرورية، و هنا كذلك يستعمل مصطلح غير معمول به و هو المراجعة الإستراتيجية و هو يهتم بإيجاد ملاحظة انتقادية للخيارات الإستراتيجية للمديرين والمسيرين و الشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 8: ترتيب أنواع المراقبات و المراجعات [76]

المراقبة الداخلية	المراجعة
محاسبة	مالية
مراقبة داخلية عملية مراقبة الإستراتيجية مراقبة التسيير	**المراجعة العملية** **مراجعة المراقبة الإستراتيجية** **مراجعة مراقبة التسيير**

و من خلال هذا الشكل نلاحظ أن المراجعة بصفة عامة لا تقوم إلا بعد قيام المراقبة، بمعنى أن الوظيفة الأولى التي تخص متابعة و فحص نشاط المؤسسة تتمثل في عملية المراقبة، و ما المراجعة إلا مراقبة المراقبات، و هي بهذا تحتل المرتبة الثانية بعد وظيفة المراقبة، و مما تقدم نستطيع القول بأن النوع المهم من أنواع المراقبة و الذي يسمح بتنفيذ إستراتيجية المؤسسة على ما يرام، يكمن في مراقبة التسيير، ذلك لأنها الوظيفة الجديرة باكتشاف الفرص

76- Joffre, P ; Simon ,Y . Encyclopédie de Gestion TII. Paris : Economica, 1989, p.197

التي تبحث عنها المؤسسة و من ثم تحاول الوصول إليها و تنميتها، و اكتشاف نقاط الضعف التي تريد المؤسسة تخطيطها أو معالجتها، و هذا لتحقيق الشرط الأساسي لبقاء المؤسسة و المتمثل في قدرة أفرادها على العمل بطريقة منسجمة و منسقة مع الأهداف المتبعة للمؤسسة و منه لا يسعنا إلا أن نقول أن امتداد ميدان المراجعة العملية راجع بالدرجة الأولى إلى تضافر عمل مجموعة من الوظائف المختلفة (كالمعلوماتية، التسويق...إلخ) في المؤسسة رغم أن المنبع الرئيسي لها هي المراجعة المالية.

و لأهمية المكانة التي تحتلها مراقبة التسيير، تخصص ما يأتي لدراسة هذه الوظيفة الأساسية من وظائف المسير.

3-4-المراجعة و مراقبة التسيير:

1- تعاريف: يعتبر مفهوم مراقبة التسيير من المفاهيم الصعبة التحديد، لارتكازه على مصطلحين (المراقبة والتسيير) رغم تعدد تعاريفه.

أ- فبالنسبة لــ A. Khemakgem: هو الإجراء المعمول به في وحدة اقتصادية لضمان التجنيد الفعال والمستمر للطاقات و الموارد لبلوغ هدف هذه الوحدة [77]

ب- و حسب A.N. Antony: فإن مراقبة التسيير هو الإجراء الذي بواسطته يتأكد المسيرون من أن الموارد قد تم الحصول عليها و استعملت بكفاءة و فعالية لتحقيق أهداف المنظمة [78]

ج- بالنسبة لــ M. Capet et T. Jaquet: تعتبر مراقبة التسيير تلك الإجراءات التي ترمي إلى التأكد من مطابقة التنفيذ لأهداف المنظمة، و هي ترتكز على أربع إجراءات أساسية تهدف إلى:

- إنجاز الخطط المحددة للأهداف العامة.
- تقسيم الأهداف العامة إلى أهداف جزئية مرتبطة بمسؤولية المنفذين.
- مقابلة الأهداف بالنتائج.
- تحفيز المنفذين بما يدفعهم للعمل وفق الأهداف.

د- حسب R . Michel Schnodt – J.L Ardoin: فإن مراقبة التسيير هي مجموع التصرفات والإجراءات و الوثائق التي تساعد الإدارة العامة و المسؤولين و المنفذين على التحكم في التسيير. [79]

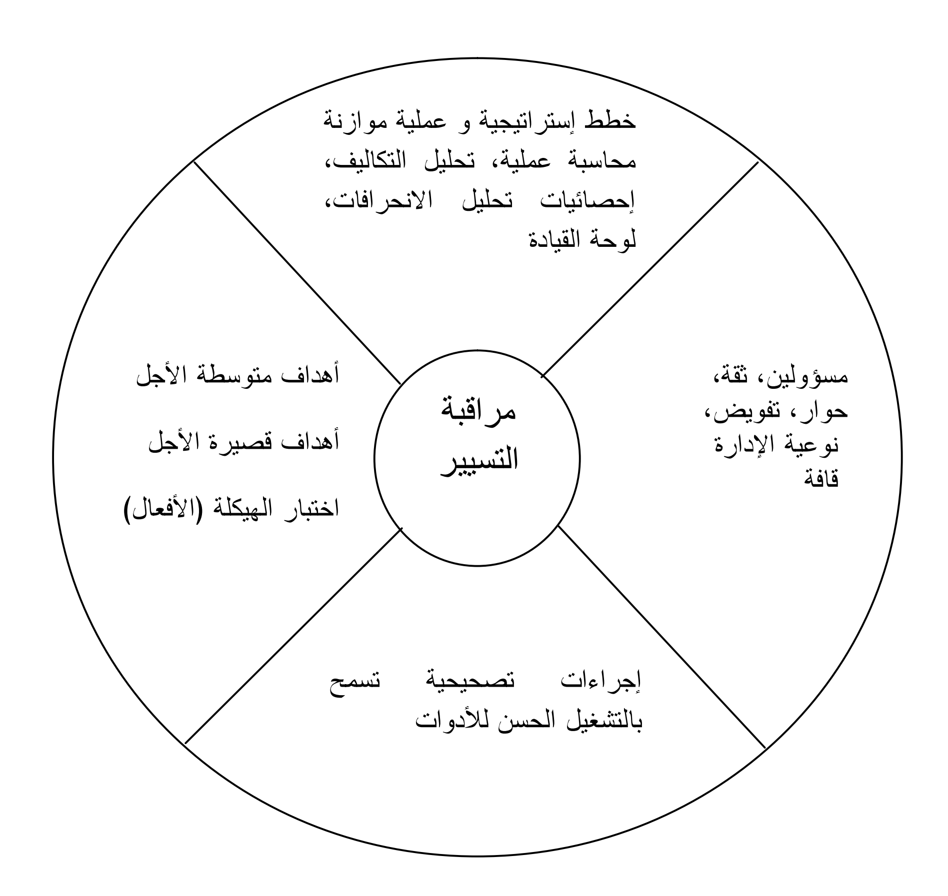
77- A. KHMAMEM . La Dynamique du contrôle de Gestion .ED Dunod-2, 1979, p.16

78- Grrvais , Michel . Contrôle de Gestion et planification de l'entreprise. Paris: Economica, 1983, P.5

79- Brahim, Benabdeslam. Essai sur l'adaptation de Gestion à l'entreprise publique industrielle en Algérie , 1991, p.17

أما بالنسبة لــ **A. Garmilis H. Armand V. Vignon**: مراقبة التسيير هي مجموع الأفعال والسلوكيات و الإجراءات و الوسائل التي تسمح للمؤسسة بتبني أهداف طويلة متوسطة و قصيرة الأجل والتأكد باستمرار إنجازها[80]، نستنتج من هذه التعاريف المتعددة أن "مراقبة التسيير هي مجموع الإجراءات التي تمكن من خلق جو يسمح بالتجنيد الفعال و المستمر لمختلف الطاقات و الموارد (مادية و بشرية)، و يتجلى هذا في التحكم الجيد في التسيير من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة، و هي تظهر كإحدى أدوات تنفيذ إستراتيجية معينة"[77]، والشكل التالي يلخص لنا الأفكار السابقة.

الشكل رقم 9: مراقبة التسيير، الركائز الأصلية[81]



80- Armand , Garmilis ; Vignon, Herve. Contrôle de Gestion en action. Paris: édition liaison, 1992, p. 02

81- Marteau , patrice. Controle de Gestion et Management .Paris : economica ,1985. P. 56

82- Marteau , patrice ,op.cit.p.20

3-4-1- تطور مفهوم مراقبة التسيير:

عرف مفهوم "مراقبة التسيير" تطورا ملحوظا تبعا لتطور مفهوم المؤسسة كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم 8: تطور مفهوم مراقبة التسيير عبر المدارس[83]

مفهوم المؤسسة	مفهوم مراقبة التسيير
المدرسة الكلاسيكية (نظام مغلق + آلية)	- مراقبة محاسبية و مالية. - مركز حول التحقيق. - تحليل الانحرافات و المسؤوليات.
المدرسة النيوكلاسيكية (نظام مغلق + آلية + علاقات إنسانية)	- مراقبة اجتماعية اقتصادية. - تدقيق اجتماعي. - مشاركة، تحفيز، اتصال.
المدرسة النظامية (نظام مفتوح)	- قيادة المنظمة. - مراقبة مندمجة للأنظمة الفرعية. (مادي، إنساني، معلومات، اتصال، علاقة، هيكلة، أهداف، أداء، أفعال)

من هنا يمكننا أن نستنتج المفهومين الأساسيين لمراقبة التسيير و هما:

*المفهوم التقليدي.

*المفهوم الحديث (السيبرنتيكي)

أ- المفهوم التقليدي لمراقبة التسيير: "يوضح **Thietart** أنه حسب المقاربة الكلاسيكية، فإن أية منظمة ناجحة عملها أن تبحث دائما عن البساطة في هيئاتها و هيكلتها لتسهيل المراقبة، و لهذا فإن تجزئة المهام المرتبطة بنظام رسمي للسلطات و المسؤوليات، تسمح بمتابعة دقيقة للعمل المنجز و تعطى هنا أهمية أو نظرة خاصة لمعاينة و اكتشاف الأخطاء و تصحيحها بعد ظهورها، و ركيزة نظام المعلومات المحاسبي هذا يهيمن

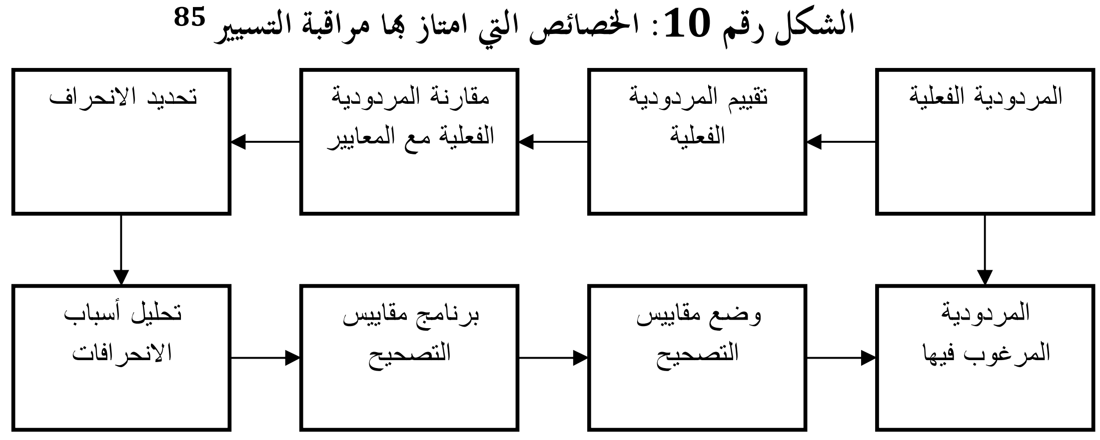
83- Lauzel , Pierre ; Robert , Teller .Contrôle de gestion et Budge. 4ed, 1986, P. 8

أساسها على الملاحظات الرقمية المتوفرة التي تعتبر هنا موضوعية، و من هنا فالمراقبة الكلاسيكية أكيدة، رسمية، عقلانية و تعتمد على معلومات كافية لتحديد النتائج لكل مسؤول في نظرها "[84]

من خلال هذه التعاريف نخلص إلى أن المراقبة تهدف إلى تحقيق إنجاز الخطط كما ينبغي، و هذا عن طريق معاينة كل انحراف خلال التنفيذ، و إجراء التصحيحات اللازمة مع الأخذ بعين الاعتبار مبدأ الاستثناء للمهام الإستراتيجية أي تتوقف عليها حياة المؤسسة.

ب- **المفهوم الحديث (السيبرنتيكي):** يقصد بالسيبرنتيكية كما يعرفها " **EINER** " علم الاتصالات والمراقبة للأنظمة، و هي تهدف إلى قيادة النظام أي التحكم في تطوره، في هذا المفهوم نجد أن المراقبة تتم انطلاقا من اعتماد نظرية للأنظمة (المفهوم الحديث) و التعديل عن طريق الفعل الرجعي **Feed back** واستعمال و معالجة أسرع للمعلومات بهدف الحصول على فعل أو تصرف يمتاز بالخصائص التالية:

الشكل رقم 10: الخصائص التي امتاز بها مراقبة التسيير[85]



وترتبط المراقبة هنا بثلاثة مفاهيم أساسية للتسيير و هي:

- **المراقبة القبلية:** و ترتبط بفكرة الإجراءات الاحتياطية أو الوقائية، و تسمح بالتدخل قبل حدوث انحرافات هامة بين التقديرات و الإنجازات.
- **المراقبة الذاتية:** تتمثل في وضع المؤسسة بصورة تسمح بتحديد حالتها الآنية و المستقبلية أخذا في الاعتبار البرامج و الأهداف المسطرة، و تتم سنويا أو كل ثلاث أو خمس سنوات.
- **الارتباط الداخلي:** تخطيط، تنظيم، مراقبة التي يمكن أن نجدها في الارتباط المتواجد بين المحيط العالم (الخارجي)، المؤسسة، و عملية التعديل و المراقبة، لتحضير و تصحيح الأهداف.

في هذا الإطار يسمح نظام مراقبة التسيير بتحقيق الحلقة (أخطاء، معلومات، تصحيح، تصرف) بتكييف المؤسسة مع تطورات البيئة و تحقيق الأهداف المسطرة في إطار التخطيط الإستراتيجي.

84- Lauzel, Pierre ; Robert, Teller, op. cit .P.11
85- Lauzel , Pierre ; Robert, Teller, op. cit . P. 12

كما يحتاج من جهة أخرى إلى العمل الإنساني الذي يعتبر العنصر الأهم في تسيير المؤسسة، فهو يطرح مشاكل ذاتية يجب إيجاد حلول لها بالارتكاز على آخر اكتشاف العلوم الإنسانية و الاجتماعية، و كذلك على الخبرة الذاتية و الحكم الشخصي للمسير، لأن المراقبة تستهدف في الأساس توجيه التصرفات و تجنيد الطاقات و تنسيق المسؤوليات.

3-4-2- أهداف مراقبة التسيير: تلعب مراقبة التسيير دورا هاما في المؤسسة، انطلاقا من مكانتها في الهيكل الهرمي خلال تحديد مراكز المسؤولية، كما يمكن أن تهدف إلى ما يلي:

☜ توفير المعلومات الضرورية عن البيئة الداخلية و الخارجية التي تسمح بتكييف السياسة العامة للمؤسسة مع تطورات المحيط.

☜ المساعدة في تكوين الفرضيات والتوجيهات التي تعظم فرص الوصول إلى الهداف العامة (الربح، التطور، الأمن...).

☜ تبين الانحرافات بين الإنجازات والتقديرات المنشئة لقرارات معينة (تعديل، تصحيح، مراجعة، الأهداف...).

☜ المساعدة على إنجاز الموازنات الجزئية المكيفة حسب الأهداف العامة و تقديرات الإدارة العامة.

☜ تدعيم عملية الاتصال بين الإدارات لتحقيق التلاؤم بين مختلف موازناتها.

☜ توجيه النقاشات التي تثار حول الانحرافات بين التقديرات والإنجازات لخلق جو من التوعية والصراحة.[86]

لهذا الدور الفعال الذي تلعبه مراقبة التسيير في المؤسسة، فإنها تمنح المؤسسة ثلاث ركائز أساسية مهمة في التسيير الحديث و هي:

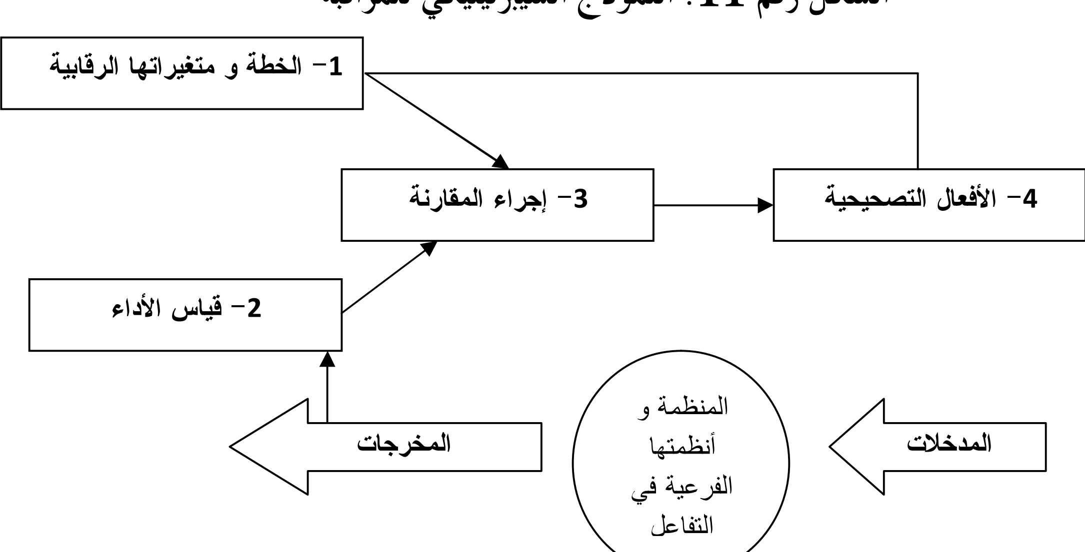
أ- الاهتمام الدائم بالعلاقة: مستقبل، عمل (المحيط، الهيكلة، الفرص، الأهداف).

ب- سرعة عمل نظام القيادة: (قياس الأداء، انسجام القرارات مع الهداف، دقة المعلومات، التشخيص الدائم).

ت- مرونة و فعالية نظام الاتصال: (التحفيز، المشاركة و تسيير الصراعات).

86- Lauzel, Pierre ; Teller, Robert, op. cit . P. 98

الشكل رقم 11: النموذج السيبرنيتيكي للمراقبة[87]



3-4-3-مسار مراقبة التسيير: يفترض أن متغيرات التصرف (تكاليف المواد المستخدمة، حجم المبيعات...) لا يجل أن يبتعد عن المقاييس الموضوعية، أما إذا كان الابتعاد هام، تكون في حالة استثنائية، في هذه الحالة نقوم بالبحوث الضرورية لتحديد أسباب الفوارق الهامة بالنسبة للمؤسسة و تحديد سياسات التحسين.

لكن المقاربة الكلاسيكية أهملت البعاد الديناميكية و البنيوية للمراقبة لأنها لا تأخذ الأبعاد الحقيقية للمؤسسة مثل المحيط و السلوك الإنساني.

خلاصة الفصل الأول:

تتمثل الركيزة الأساسية التي انطلق منها التسويق في علاقة التبادل التي تجمع بين المستهلك أو المشتري والبائع، و قد أصبح التسويق يشكل مكانة إستراتيجية في المؤسسة، إذ أن نجاح هذه الأخيرة متعلق بالخيارات التسويقية، كتحديد الزبائن المستهدفة و المكانة التي يجب أن تحتلها منتجاتها بالنسبة للمنافسة، و يهدف التسويق عادة إلى تحقيق هدفين أساسيين هما إشباع حاجات و رغبات المستهلكين و الحصول على رضاهم وتوفير مجموعة من المزايا التنافسية تميز المؤسسة عن منافسيها في الأسواق، و لذلك فإن النشاط التسويقي يبدأ بنوعين أساسيين هما: تحليل و دراسة المستهلك و تحليل و دراسة المنافسين، و بهذا فإن التسويق يشمل مجموعة من النشاطات اللتي تشكل قوة لاكتشاف الرغبات القابلة للتلبية و تحويلها إلى طلبات عاجلة لتحقيق هدف المؤسسة و المتمثل عادة في البقاء و الاستمرار و عليها أن تتحكم في نشاطها من خلال متابعته و مراجعته ومراقبته.

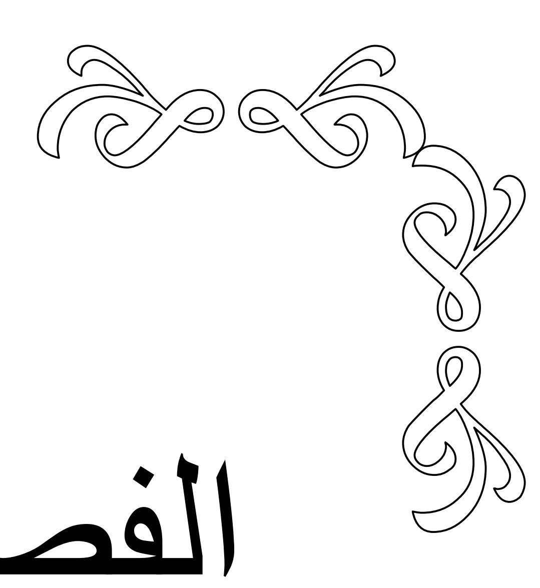
[87] Benabdeslam, B, op. cit. P. 71

و مما تقدم لاحظنا أن كل من المراقبة و المراجعة ظهرتا منذ القدم أي منذ ظهور الأرقام و بروز علم المحاسبة، فنشأت المراجعة مصاحبة لها للتأكد من عمل المحاسب و متابعته لحاجة الإنسان إلى من يطمئنه على أن ما سجل في الدفاتر كان صحيحا و أنه يمثل بصدق حالته.

ثم أصبحت تمثل فحصا منهجيا انتقاديا لحالة ما، فتشعب استعمالها و أصبحت تمارس كأحد العلوم الاجتماعية كما أصبح لها مبادئ و معايير و مكانة في العديد من الدول و المجتمعات، و مثلها مثل أي علم اجتماعي آخر يتأثر في تطوره بتطور ظروف و متطلبات المجتمع الذي يمارس فيه هذا العلم.

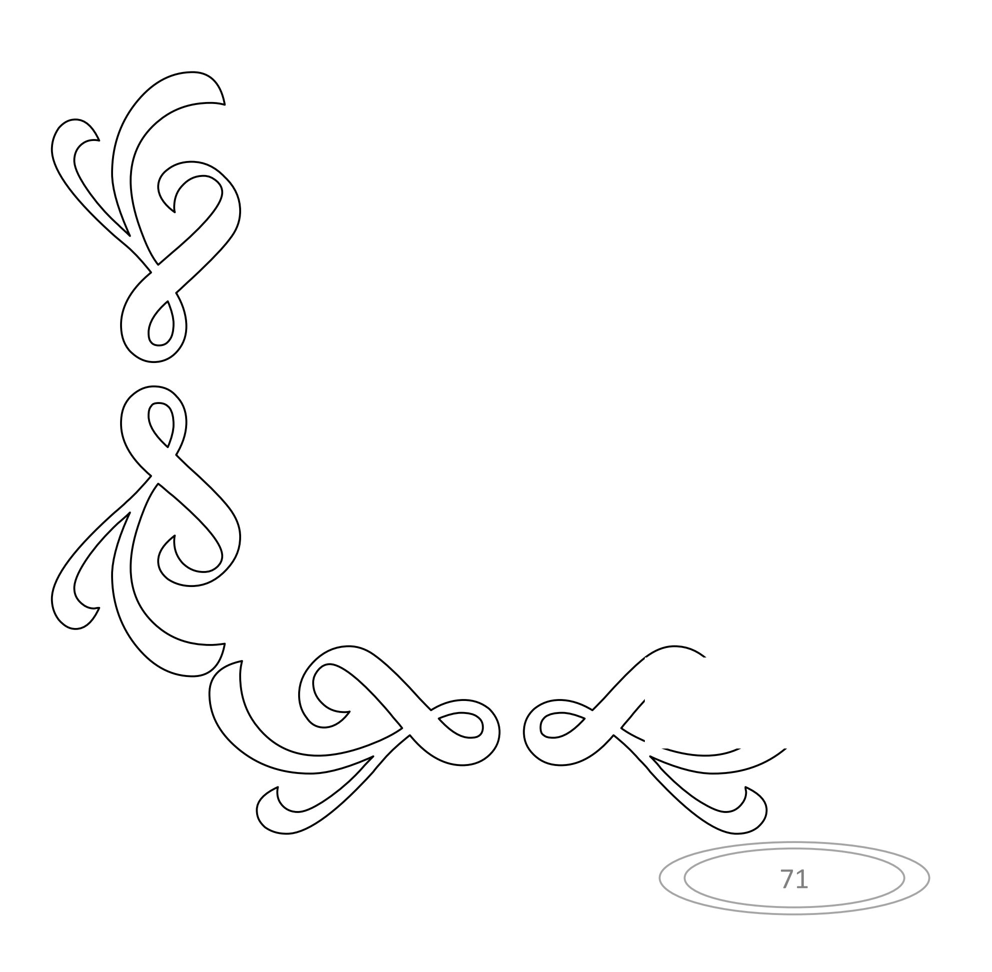
و يأخذ المراجع بعين الاعتبار فعالية المراقبة الداخلية (أحد أنواع المراقبة) في تخطيطه لمهمته. و تمثل المراقبة عموما التأكد من مطابقة النتائج للأهداف الموضوعة باستعمال عدة وسائل لاكتشاف الانحرافات.

كما لاحظنا أن المراجعة بصفة عامة لا تقوم إلا بعد قيام عملية المراقبة بمعنى أن الوظيفة الأولى التي تخص متابعة و فحص نشاط المؤسسة تتمثل في عملية المراقبة و ما المراجعة إلا مراقبة المراقبات أي متابعة للأعمال التصحيحية التي ألزمتها وجود الانحرافات المكتشفة من الإجراءات من جراء تطبيق المراقبة و خاصة مراقبة التسيير التي تتمثل في مجموعة من إجراءات تمكن من خلق جو يسمح بالتجنيد الفعال و المستمر.



الفصل الثاني

دور المراجعة التسويقية في تقويم الجهد التسويقي



تمهيـــد:

عادة الرابح في جو تنافسي يكون ذلك الذي استخدم بطريقة منسقة و بأسلوب رشيد كل من الوسائل والمواهب، و هذا طبعا بعد تحضيرها و التقدير المسبق للمشاكل و المخاطر المحتملة لحركات منافسيه، و مراقبة النتائج التي تخصه و لقد أدى المبدأ الرئيسي في البيع الذي جاء به **Peter Drucker** سنة 1975 و مضمونه "صنع ما يمكن بيعه و ليس بيع ما يمكن صنعه" إلى ظهور التسويق كأحد محرضات و مفسرات رغبات المستهلكين، و هذه المهمة تستدعي بالضرورة تطبيق مراقبة دائمة و مستمرة لكل الوسائل التي تستعمل لاكتشاف هذه الرغبات و عرض الحلول اللازمة لتلبيتها، و لا يتم هذا بشكل جيد إلا إذا ما توافرت لدى المؤسسة وظيفة المراجعة التسويقية التي تهتم بمتابعة نقاط القوة و الضعف التسويقي، و تقدير قدرات العمل وحدودها بالنسبة للمحيط، متسقة مع إستراتيجية المؤسسة، و متابعتها من اجل ضبطها و التحكم فيها.

1-التعاريف المختلفة للمراجعة التسويقية: تعتبر المراجعة التسويقية "فحص انتقادي معمق، منظم ودوري لكل التوجيهات التسويقية الكبرى للمؤسسة بهدف تحسين فعالية و مردودية الوظائف التسويقية"[88].

كما تعتبر المراجعة التسويقية "عملية مراقبة ظرفية، منتظمة و معمقة و هي لا تعوض المراقبة الدائمة للوحة القيادة بل هي مكملة لها"[89] .كما تعتبر المراجعة التسويقي " فحص محدد و دقيق لوضعية أو حالة ما و تشكل عنصر مساعد لاتخاذ القرار، و تعطى دراسة قابلة للاستغلال مفسرة للماضي و الحاضر و نافعة للمستقبل" [90].

و يعطي مصطلح المراجعة التسويقية حقيقتين هما:

أ- هي فحص انتقادي لنماذج و إجراءات العمل و الهيكلة أي مراجعة تسويقية بمعنى الكلمة، كما تسمى في هذه الحالة كذلك بالمراجعة التسييرية و الهيكلة.

ب- تحليل الأداءات التجارية التي لها علاقة بالتنبؤات و تطورات الأسواق و المنافسة، و هذا ما يظهر عادة تحت مصطلح المراقبة التسويقية.

و جدير بالذكر أن نقول بأن هناك مصطلحات أقل دقة من تلك المستعملة تتمثل في مراجعة السوق والمراجعة الظريفة.

و هناك من يعرف المراجعة التسويقية من خلال توضيح هدفها يعتبر " أن المراجعة التسويقية تهدف إلى تقييم أهداف و سياسات و إجراءات و نماذج التنبؤ المتعلقة بالوظيفة التسويقية، وكذلك مصلحة مستخدميها بصفة موضوعية و انتقادية". [91]

88- Camus ,Bruno. Audit Marketing. Paris : Les éditions d'organisation, 1990, p.22
89- Camus ,Bruno ,op. cit. p. 47
90- Renand , Allivien Allan . Le Marketing en Afrique. Paris : Dief ,1996, P. 68

كما أن المراجعة التسويقية عند بعض الباحثين لا تكون إلى في حالة "إجراء فحص انتقادي منهجي لكل الوظائف التسويقية، بهدف محاربة الروتين و يتم ذلك من خلال القيام بعملية تصفية و غربلة كل من التنظيم،المستخدمين، البرامج و الأهداف التسويقية فهي بهذا تعتبر خطوة انتقادية و بناءة في نفس الوقت، كما أنها تواجه العديد من المقومات". [92]

و يعرفها كل من **B. Dubois, P. Kotler** على أنها:"فحص شامل منظم، مستقل و دوري لكل من المحيط،الأهداف، الإستراتيجيات و وظائف المؤسسة لكل الميادين التي تطرح مشاكل و عرض التوصيات على شكل أوامر و إجراءات تصحيحية لتحسين الفعالية التسويقية".[93]

و في وضعهما لهذا التعريف ارتكزا على أربع عناصر أساسية و هي:

أ- **المضمون**: يجب على المراجعة التسويقية أن تشمل جميع النشاطات و ليس فقط التي تعاني من مشاكل،وهذا حتى يتسنى للمسؤول أن يكون على دراية كاملة بالمؤسسة، و بالتالي تسهل عملية معرفة أسباب الفشل.

ب- حسب اعتقاده فإن المراجعة الشاملة هي الوسيلة الوحيدة التي تسمح بمعرفة الأسباب الحقيقية لغياب الفعالية.

ب- التنظيم: يستوجب من المراجعة التسويقية أن تعتمد على تتابع منظم في عملية تشخيصها للمحيط وللنظام الداخلي للتسويق و لمختلف نشاطاتها في المدى القصير والطويل، بحيث يمكنها ذلك من تحسين المستوى العام الأداء.

جـــ- الاستقلالية: يجب توجيه المراجعة التسويقية من طرف مصلحة مستقلة عن التسويق، وهذا للحصول على كل الموضوعية الضرورية في التحليل/، كما يستحسن اللجوء إلى عميل خارجي (متدخل خارجي) لتمتعه بخبرة واسعة في ميدان المراجعة و معرفة حسنة للقطاع المعني.

د- الدورية (المدة): يجب على المؤسسة أن تقوم بمراجعة تسويقية في مراحل دورية و بصفة مستمرة وليس فقط عند حدوث أزمة ما، لأنها بما تمتلكه من معلومات تعتبر مصدر غناء المؤسسات، سواء كانت في حالة رخاء أو في حالة أزمة.

"وحسب كوتلر: فإن كل الوظائف التسويقية يمكن تحسين فعاليتها كما أنه ليس هناك نشاط تجاري يعرف النجاح إلى الأبد" [94]

91- André. Le Marketing Fondement technique et évaluation .Paris : édition les essentiels de la gestion, 1992, P.174

92- Armand , Dayan. Le Marketing , op.cit .P.8

93- P. Kotler ; B. Dubois .6eme éd, op. cit , P. 718-719

94- Kotler , Paul, op. cit . P.719

كما أن المراجعة التسويقية هي عبارة عن متابعة تسمح بتطبيق التصحيحات الضرورية في أي وقت لزمت الضرورة ذلك و هناك نظام في الدول المتقدمة يستعمل لجعل التصحيحات يومية تعرف باسم: **SIAD : Système Interactif D'Aide à la Décision** و هذا النظام في الحقيقة هو وسيلة للمراقبة و الكشف وجاءت المراجعة التسويقية لإتمام مخططات التسويق من أجل نا تحمله من متابعة للأداءات و دعم سياسة تحسين نوعية الخدمات التسويقية، من خلال نظرة انتقادية حول الهيكلة، الأفراد، تنظيم الوظائف والإستراتيجيات المعدة.

كما يراها بعض الباحثين بنفس النظرة للمراجعة المحاسبية و المالية حيث يقوم المسؤولون التجاريون، بفحص كل الوظائف التي تقع على عاتقهم في إطار قانوني، و هذا التقييم الخاص و غير المستمر يقع على مخطط التسويق و السياسة التجارية و كذلك على رجل أو نظام المصالح التجارية.

إذا يمكن اعتبار المراجعة التسويقية على أنها فحص كامل، دوري، صارم و منظم، لمحيط و نشاطات وأهداف المؤسسة، يهدف إلى كشف النقائص في الميادين التي تعاني من مشاكل أو هي في حد ذاتها تشكل مشكل، ومن ثم يتم وضع التصحيحات اللازمة لتحسين فعاليتها.

و تبدأ المراجعة التسويقية من خلال إجراء مقابلة بين أفراد المديرية و المراجع، لتحديد أهدافها و محتواها ومدتها، و شكل التقرير، ثم بعدها يبدأ المراجع في تحصيل المعلومات، و يحدد برنامج عمله و الأشخاص الذين سيحاورهم و الأسئلة التي ستطرح عليهم، سواء تعلق الأمر بأشخاص داخل المؤسسة أو خارجها، والسؤال الذي يطرح هنا هو: على من تقع مسؤولية المراجعة التسويقية ؟

يمكن أن نجد حالتين لتكليف المسؤولية هي:[95]

أ- تخول مسؤولية المراجعة إلى مجموعة من إطارات المؤسسة، تختم بتقديم خلاصة مفصلة و مفيدة لإعداد مشروع تحسين الحالة التجارية.

ب- كما تكلف مهام المراجعة في بعض الأحيان إلى مرشدين خارجين عن المؤسسة تثق المؤسسة بموضوعيتهم في تحاليلهم و تشخيصاتهم لحالة المؤسسة.

و يمكن أن تتمثل هذه التخصصات في:

- ✓ متخصصين في دراسة السوق.
- ✓ منشط في ترقية المبيعات.
- ✓ متخصص في مراقبة التسيير... إلخ.

[95]- J.P, Helfer . op. cit .P. 483

و عند تحديد المسؤولين للقيام لمهمة المراجعة، تحدد رزنامة التدخلات، لأن سيرورة عمل المراجعة تقضي باحترام مجموعة من المراحل تتمثل معظمها في:

1) عقد اجتماع يجمع كل المسؤولين التجاريين.

2) تقوم مجموعة من مسؤولي المراجعة بمراقبة أعضاء قوة البيع، عند زيارة الزبائن بغرض تقدير قنوات التوزيع المختارة.

3) تنظيم زيارة عملية لورشات الإنتاج، بهدف فحص الترابط الموجود بين الزبائن و المصلحة التجارية.

4) تنعقد اجتماعات تلم مسيري المصالح (الإعلان، الشراء...) من أجل معرفة حالة العلاقة التي تجمع بين العملاء و التجار.

5) يجب أن تدرس كل الوثائق الرئيسية التي تحرر بكل دقة.

6) يقوم المحللون (الخبراء) بتحليل كل الأحداث الملاحظة و بالتالي يتم تحضير التشخيص.

7) و في الأخير و بالاستناد على كل الملاحظات، يعقد المدير العام للمؤسسة اجتماع، لطرح كل النصائح والاقتراحات و التحسينات لكل الأخطاء و المشاكل الملحوظة.

و لذلك يجب أن يكون المراجع رجل اتصال، و هذا لأنه يتصل مباشرة مع الإدارة من خلال المقاييس المحددة مع هذه الأخيرة، كما يجب عليه أن يتمتع بالكفاءات التقنية و خاصة أن يكون يتحكم جيدا في مفاهيم التسويق، و تكمن مهمة التراجع على العموم في:

أ- **التحليل**: يقوم المراجع بتقييم صحة المعطيات و التأكد من وجود إجراءات العمل، و فحص السير الجيد لمسارها.

ب- **التشخيص**: يقوم هنا المراجع بالبحث عن الثغرات و الأخطاء أو التوظيف السيئ للموارد و يحاول تحديد أسبابها.

جـ- **النصح و التوجيه (وضع التعليمات)**: هنا يقوم المراجع بوضع تعليمات أو اقتراح تصحيحات لتحسين نظام التسيير.

و لتحقيق مراجعة جيدة يجب احترام قاعدتين أساسيتين:[96]

أ- يجب دمج مسؤولي المصلحة موضوع المراجعة في عملية المراجعة.

ب- يجب أن يتم العمل المرتبط بالمراجعة في سرية تامة إلى أن يحين موعد نشره.

96- Revue : La Gazette N° 73. octobre 2000, P. 4

وحسب الباحثين **Lindon, Endrevie** في كتابهما **MERCATOR** فإن المراجعة التسويقية ما هي إلا فحصا انتقاديا و معمقا للسياسة التسويقية (بما فيها الوسائل و الأهداف) لمجال أطول من سنة لهذا فإن هناك أربعة أسئلة تطرح نفسها:

1- متى يجب القيام بها ؟ : في العادة لا تقوم المؤسسة بإعادة فحص السياسة التسويقية، إلا في حالة ما إذا كانت الأمور سيئة أي بعد فوات الأوان، و مما يلاحظ أن المؤسسات الأمريكية الكبرى، تقوم بهذه المراجعة بصفة دورية، حتى و إن كانت السياسة تمشي كما هو مرسوم لها، و هذا بهدف البحث دائما عن التحسين والأفضلية و حتى لا تستمر في الانغلاق و الروتين.

2- ماذا نراجع (على ماذا تقع عملية المراجعة) ؟: نستطيع القيام بمراجعة تسويقية على كل السياسة التسويقية أو على عنصر خاص من عناصر المزيج التسويقي، و لكن في كل الحالات، يجب أن تكون عملية إعادة الفحص شاملة.

3- كيف نقوم بها ؟: يجب تحديد فرقة في المصلحة الخاصة بالمراجعة لفترة أيام أو أسابيع أو عدة أشهر، أو أكثر من سنة، يجب أن تكون نظرتهم مطلقة على ما يحدث.

4- من يقوم بها ؟: يجب على من يقوم بالمراجعة أن يتميز بالصرامة و الموضوعية و النظرة إلى التجديد، ولذلك يفضل اختيارهم من خارج مصالح المراجعة، أي من المديرية العامة أو من خارج المؤسسة، و في بعض المؤسسات يقوم مسؤولو التسويق بإعداد مراجعة حول أحد عناصر التسويق ثم يقدمون النتائج إلى مسؤوليهم وعادة تدعى هذه العملية بالتحليل الانفرادي أو النقد المنفرد.

و إذا قمنا بملاحظة و تحليل هذه التعاريف نلاحظ أن جلبها ينطوي على أنها فحص انتقادي ينحصر في فحص العناصر الستة الأساسية للمؤسسة و كل عنصر يستطيع أن يشكل موضوع لمراجعة خاصة، و هذه العناصر هي:

أ- المحيط التجاري: تكمن مراجعته في فحص التطورات الخارجية الكبرى و أثر السوق، الزبائن، المنافسين، الموردين... و غيرها من العناصر الأخرى على المؤسسة.

ب- الإستراتيجية: إن مراجعة إستراتيجية التسويق تحلل الأهداف و الخيارات الكبرى (الفئة المستهدفة، التموقع، التموضع) و تأقلمها مع المحيط و تطوراتها.

جـ- نمط التنظيم: تفحص مراجعة النظام، قدرة الهيكلة على وضع و مراقبة الإستراتيجية المختارة.

د- الأنظمة و الإجراءات: إن مراجعة الأنظمة، يسمح بتقييم مدى تلاؤم أنظمة المعلومات و التخطيط والمراقبة مع سيرورة الإبداع.

هـــ– الإنتاجية: إن مراجعة الإنتاجية تسمح بتقييم مردودية مختلف الوحدات التجارية وهي تترجم على اثر مختلف المناصب التسويقية المالية للمؤسسة.

و– الوظائف: إن مراجعة الوظائف تقيس بشكل معمق فعالية العناصر المختلفة للمزيج التسويقي، المنتجات، مستوى الأسعار، التوزيع، قوة البيع، الإعلان، الترقية، العلاقات العامة...

و قبل الخوض في تحليل هذه العناصر نشير بصفة جد مختصرة إلى ما يمكن أن تهدف إليه المراجعة التسويقية وكذلك إلى أنواعها إن أخذنا بعين الاعتبار إمكانية تقسيمها حسب موضوعها إلى أنواع، ثم نرقي إلى معرفة الكيفية التي تتم بها هذه المراجعة لكل عنصر من عناصر المزيج التسويقي محاولين بذلك استخراج معظم هذه القرارات لمساعدتنا في إيجاد الإجابة على الإشكالية المطروحة.

1-1-المراجعة التسويقية و أهميتها في الحكم على الجهد التسويقي:

تهدف المراجعة التسويقية إلى جلب الزبائن و جعل الزبائن الحاليين مخلصين لسلع و خدمات المؤسسة، كما تهدف إلى معرفة مستوى و درجة الخطر الذي سببته القرارات التسويقية بجهلها للمستقبل مثل:

- ✓ وجود عدد قليل من الزبائن حتى و أن يحققون رقم أعمال مرتفع.
- ✓ وجود عدد قليل من الموردين، قد يؤدي انسحاب أحدهم إلى ارتفاع الأسعار.
- ✓ ظهور تكنولوجيا جديدة بالمنتوج قد تؤدي إلى الزوال.
- ✓ غياب مخطط و إستراتيجية تسويقية، أو وجود معرفة قليلة أو خاطئة حول المنافسة و السوق فتبنى الإستراتيجية دون ركائز صحيحة، و اتخاذ القرارات يكون بطريقة عشوائية.
- ✓ عمل مركز البحث و التطوير لوحده في إعداد المنتوج دون التنسيق مع الوظائف الأخرى.
- ✓ عدم المعرفة الجيدة لإيجابيات و سلبيات الإشهار.
- ✓ ضعف المندوب التجاري و قلة معرفته بخصائص المنتوج.
- ✓ و استحالة الإحاطة بكل وسائط المحيط سواء على مستوى الاقتصاد الجزئي أو الاقتصاد الكلي و غيرها من المخاطر، و يمكن القول بأن فعالية وظيفة المراجعة التسويقية ترتبط بمدى ملائمة نظام المعلومات العملي للمؤسسة.

أهداف المراجعة التسويقية:[97] **إن المراجعة التسويقية تجعل المؤسسة دائما حرسة على تحقيق أهدافها وتعطيها شجاعة كافية لذلك و للوصول إلى هذه النتيجة تضع أهدافها لذلك و تتمثل معظمها فيما يلي:**

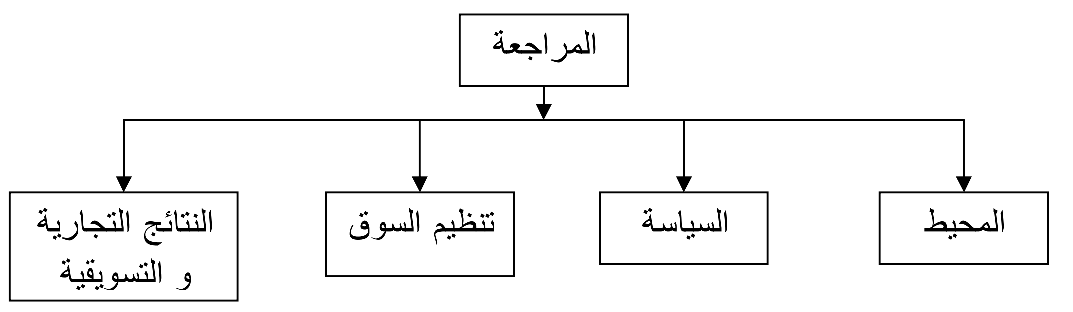
أهداف الصرامة، أهداف الاستقرار، أهداف النمو المالي، أهداف التوسع التجاري، أهداف إعادة الهيكلة.

[97]- Camus ,Bruno , op.cit. P.103

أ- أهداف الصرامة: لا يمكن اعتبار الصرامة عقوبة كما أنه لا يجب أن تكون بمثابة الحل الخير أي لا تطبق الصرامة إلا في الآونة الخيرة فقط، الصرامة ليست هدفا فقط بل هي كذلك وسيلة أو أسلوب القيام بأي عمل و خاصة تلك المتعلقة بالمراقبات مثلا: يجب إعداد مراقبة صارمة للمصاريف و بالتالي البحث في اقتصاد الوسائل و الوقت و كذلك يجب أن يتم تسيير المزيج التسويقي بصفة صارمة.

ب- أهداف الاستقرار: نعني بالاستقرار تلك الثقة التي يشعر بها كل من ممثلي و مسؤولي المؤسسات، وتلك التي تنشر في سوقها بصورة قوية و بجدية و لا يمكن لأهداف الاستقرار أن تكون إلا إذا كان لدى المؤسسة نظام فعال للمعلومات و المراقبة، و مراقبة المخطط و المردودية و الإستراتيجية بحيث يعبر عن هذه المراقبات بـــ:

- ✓ مراقبة المخطط: قياس المبيعات، قياس حصص السوق، قياس الأنشطة التجارية.
- ✓ مراقبة المردودية.
- ✓ مراقبة الإستراتيجية: أي مراجعة ما يلي:



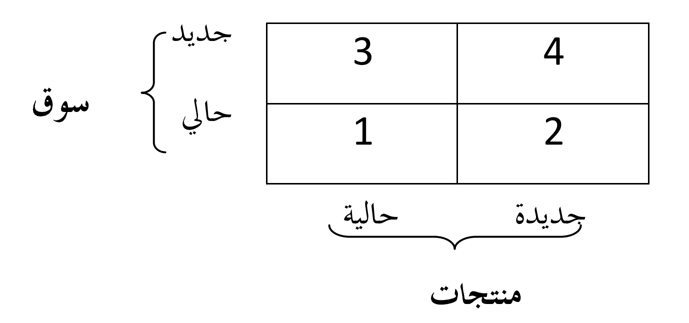
ت- أهداف النمو المالي:

لا يستدعي الأمر هنا بأن يقوم المراجع بتحويل نفسه إلى مراقب التسيير بل يستطيع فقط أن يتدخل بإدلاء رأيه حول مردوية المؤسسة و حول استطاعتها في تلبية المتطلبات التجارية، و ما يجب عليه القيام به، هو جلب اهتمام المقررين حول المصاريف المستقبلية، بحيث أن هناك بعض الأمور التجارية تسبب مصاريف مالية غير منتظرة، تضطر المسيرين إلى تغيير بعض عناصر المخطط و في بعض الحالات تغيير بعض عناصر الإستراتيجية.

ث- أهداف التوسع التجاري: عندما نلاحظ المؤسسة بأنها معروفة بصفة كبيرة في السوق و أنها تتمتع بنتائج محفزة تجد نفسها أمام عدة خبرات للنمو:

- ✓ الاستمرارية: تبقى في السوق بنفس المنتجات.
- ✓ الإبداع و الاختراع: تقترح منتوجات جديدة في السوق، أو تدخل أسواق جديدة بنفس المنتجات.
- ✓ التنوع: تقتحم أسواق جديدة بمنتجات جديدة.

الشكل رقم 12: مصفوفة التوسع التجاري



ج- أهداف إعادة الهيكلة: تكون إعادة الهيكلة إما جزئية (ظرفية) أو كلية، فمثلا تغير مصلحة، نقطة بيع، عنصر من عناصر المزيج التسويقي يعتبر تغيير ظرفي أو جزئي في الهيكلة أما تغير نظام أو إستراتيجية أو ثقافة المؤسسة فهو تغير هيكلي كلي، و طبعا فإن إعادة الهيكلة جزئيا تكون أسهل و أقل حساسية من التغير الكلي للهيكلة و عادة ما تصل إعادة الهيكلة الكلية للمؤسسة إلى إدماجها في مؤسسة أخرى.

أنواع المراجعة التسويقية: نذكر منها:

أ- المراجعة الكلية لوظيفة التسويق « CHECK-UP »: هو عبارة عن تحليل نظامي معمق و محذر لنقاط القوة و الضعف للوظيفة التجارية للمؤسسة يعتمد على وضع إستراتيجية التطوير و هذا النوع يعطي عدة إيجابيات لأنه يسمح بتحليل قصير و متوسط و طويل الأجل.

ب- مراجعة المشكلة: و هي عبارة عن تحليل خاص يكون عادة محدد في مجال تطبيقه، فهو من نوع تصحيحي يقام به في حالة ظهور نقائص ملموسة في مهام و نتائج المؤسسة، لا يعطي هذا النوع إيجابيات كسابقه، لأنه يقام في حالة وجود معضلة تستحق معالجة و حلول مستعجلة من قبل مصالح المؤسسة و لذلك فإن هذه الحلول لا تكون في العادة مثالية.

ت- المراجعة المسبقة: فهي عبارة عن تحليل مسبق يسمح بالتنبؤ بنتائج القرارات الإستراتيجية حول الحالة التجارية للمؤسسة، إن إعداد هذا النوع من المراجعة يسمح للمؤسسة بقبول أو رفض الإستراتيجية بدرجة كبيرة من الوعي، و إذا كان القرار إيجابي فهذا يساعدهم في التحضير الجيد للحالة الجديدة.

ث- المراجعة التقييمية: يساهم هذا النوع من المراجعة في تحديد القيمة للمؤسسة في حالة الانتقال من حالة أو مرحلة إلى أخرى، بحيث أنه يصعب قياس قيمة مكانة و صورة المؤسسة في السوق، و كذلك نوعية قوة البيع من خلال التقنيات التقليدية للتقييم المالي، و في بحثنا هذا نعتمد على دراسة المراجعة التسويقية بصفة عامة أي على النوع الأول من أنواع المراجعة التسويقية.

2- مراحل المراجعة التسويقية: تتم إجراءات المراجعة التسويقية عبر المراحل التالية:

أ- مرحلة التحضير: يتم فيها تحديد موضوع المراجعة و أهدافها من خلال جمع المعلومات و الوثائق اللازمة حول المؤسسة و محيطها: (وثائق مالية لفترة لا تقل عن 03 سنوات، وثائق أو معلومات حول المنافسين في حالة وجودهم)، و يتم هذا الجمع من خلال الملاحظة المباشرة، التحاور مع أفراد المؤسسة، أو من خلال تحضير سر الآراء.

ب- مرحلة التحليل و التقييم: يتم في هذه المرحلة تحليل المعلومات السابقة و هذا من أجل استخراج نقاط القوة و الضعف التي تخص الحالة التجارية و التسويقية للمؤسسة، و هنا لا يعتمد المراجع على التشخيص فقط بل عليه بوضع بعض التعليمات العملية الممكنة.

ت- مرحلة إعداد و عرض التقرير: يختم المراجع عمله بوضع تقرير نهائي حول المراجعة، و بالتالي فإن تنظيم هذا التقرير يتغير حسب أهداف المراجعة و عادة يحمل النقاط التالية:

- التذكير بأهداف المراجعة و الداعي للقيام بها.
- وضع تعليمات لتصحيح نقاط الضعف أو تجنبها و الاستفادة من نقاط القوة و الزيادة في تقويتها.
- ملخص يشمل جميع المعلومات التي تساعد في التشخيص و وضع التعليمات.

3- ميادين تدخل المراجعة التسويقية:

تتدخل المراجعة التسويقية في عدة ميادين، فالمراجع في أدائه لعمله يجب أن يتطلع على كل شيء يتعلق بالمؤسسة، سواء محيطها الداخلي أو محيطها الخارجي الخاص و العام، و نحاول في ما يلي التطرق إلى هذه العناصر.

1-5 المؤسسة و محيطها الخارجي و عملية المراجعة التسويقية:

ينقسم المحيط الخارجي للمؤسسة إلى محيط خارجي عام، و آخر خاص، يتضمن المحيط الخارجي العام كل من المحيط الاقتصادي و الاجتماعي و السياسي و القانوني و التكنولوجي، أما الخارجي الخاص، يشمل كل من المنافسين و الزبائن و الموردين، أي السوق بصفة خاصة فإن كانت المؤسسة تستطيع أن تسيطر و تتحكم في محيطها الداخلي فإنها لا تستطيع تحقيق مثل ذلك في عناصر محيطها الخارجي، فكل ما تستطيع المؤسسة نحو هذا المحيط الخارجي هو التأقلم معه بالتأثير المحدود في بعض عناصرها.

5-2 المحيط الخارجي الخاص للمؤسسة و عملية المراجعة التسويقية:

أ- المؤسسة: من الملاحظ أن أجل اهتمامات المراجعة التسويقية تنصب حول المنتوج في حد ذاته أي المنتوج (سعره، توزيعه، ترويجه) إلا أن المراجع لأداء عمله يحتاج إلى جمع أكثر ما يستطيع من المعلومات و خاصة تلك المتعلقة بالمؤسسة، كحجمها، هيكلها، حالتها المالية، طرق التسيير لديها، ميدان نشاطها و حصتها في السوق و غيرها من المعلومات التي تساعده في عمله، حيث أنه من خلالها يستطيع تقييم أصعب الأمور فيها، كـــ **Savoir Faire** و الخبرة التي تتمتع بها المؤسسة من خلال معرفة تاريخ المؤسسة و أقدميتها و براعة الاختراع المتحصلة عليها و هذا طبعا يهم المراجع في معرفة مدى تقارب ثقافة المؤسسة مع سوقها و لهذا فإن المراجع لفهم المؤسسة محور عمله يستعين بإجراء حوارات مع أفراد المؤسسة، حيث أن الوثائق لوحدها غير كافية بل يفضل أن لا تقرأ إلا بعدما يتم الاتصال بموظفي المؤسسة و معرفة مدى تقبل هؤلاء لعملية المراجعة حتى لا يمثل أحد الإطارات عائقا للمراجع في أداء مهامه من خلال عدم إمداده ببعض الوثائق التي قد تفيده في عمله و طبعا قد يكون هذا الحوار بشكل رسمي من خلال تحديد موعد شخصي أو جماعي مسبق أو بدون أي برمجة وبعدها يعتمد المراجع في تحديد صورة المؤسسة ما إذا كانت جيدة أم لا سواء على مستوى المحيط الداخلي أو الخارجي على عدة معايير منها، الخبرة، الكفاءة، النوعية، التطور التقني، الأداء، التنافسية، الأمن، الخدمات...إلخ و غيرها من المعايير التي قد تساعده في معرفة هذه الصورة.

ب- المنافسة: أما فيما يخص المنافسين فعلى المراجع أن يكون على علم بوجودهم، و أعمالهم المستقبلية، سلوكهم، نقاط القوة و الضعف لديهم، طموحاتهم و غيرها من المعلومات إن كانت في المستطاع، بحيث أنه ليس من السهل الحصول على هذه المعلومات و خاصة النوعية منها، كما تجدر الإشارة بأنه لا يمكن اعتبار المنافس الغني أو الذي يبدع هو القوي، و لكن المنافس القوي هو ذلك المتواجد دائما إلى جانب المؤسسة مقابلا لزبائنها و من هنا قد يمثل الزبون موردا لمعرفة المنافسين و فعاليتهم كذلك، و يحاول معرفة عنوانهم، ورقم أعمالهم، الأقدمية، حجم نشاطهم و كذلك معرفة نقاط القوة التي يتمتعون بها و نقاط الضعف التي يعانون منها و خاصة فيما يلي:

- مجموعة المنتجات.
- سياسة الأسعار.
- سياسة التوزيع.
- سياسة الترقية و الاتصال أي المزيج التسويقي.

كما يحاول معرفة رأي انطباعات المنافسين حول المؤسسة من خلال محاورتهم في تظاهرات مهنية كالمعارض، والصالونات التجارية، و يحاول أن يلعب دور الزبون لكي يستطيع الحصول على معلومات أكثر.

جــ– الزبائن: إن المراجع من خلال عمله يحاول أن يجد الطريقة المثلى للمحافظة على زبائن المؤسسة إلى جانب أن يبحث كذلك في جلب زبائن المؤسسات المنافسة أو الزبائن غير المستهلكين لمنتجات المؤسسة بصفة نسبية أي يحتمل أن يستهلكوها لاحقا، أما غير المستهلكين بصفة مطلقة لا يوجد أي احتمال لأن يصبحوا مستهلكين مثلا: صابون الشعر لشخص أصلع.

و عند دراسة الزبائن يجب الاهتمام بالمعايير الكمية: من يشتري ؟ متى يشتري ؟، ماذا سيشتري؟، وأين يشتري ؟ وكذلك بالمعايير النوعية كــ: لماذا يشتري ؟ لمن يشتري ؟، و كيف يشتري ؟

ومن خلال هذه الدراسة تظهر بعض الأمور كنوع الشراء و تحركاته، تكراري، تناسبي، ضعيف، نوع الخدمات المرغوبة، المبلغ المتوسط للشراء و عراقيل عملية الشراء.

والمهم هو معرفة الشيء الذي يجلب أكبر عدد من المستهلكين، هل هو اسمها، رمزها التجاري، لونه، فعالية منتوجاتها، شكلها، مكانها في نقاط البيع الجملة الإعلانية... إلخ.

د– الموردون: هم من يقومون بتقديم مقومات الإنتاج الأساسية للمؤسسة مثل: الموارد الأولية، الآلات، قطع غيار هذه الآلات و المعدات و الأدوات اللازمة للإنتاج، و على المراجع أن يلفت نظر المؤسسة إلى ضرورة دراسة الموردين، و هذا حتى تضمن توفير ما تحتاج إليه بصورة دائمة و مستمرة بأقل سعر وجودة مرتفعة إن أمكن، و في الوقت الذي تحتاج فيه إلى هذه العناصر الأساسية للإنتاج.

5-3-1–المحيط الخارجي العام و عملية المراجعة التسويقية: يتمثل المحيط الخارجي العام في: المحيط الاقتصادي، المحيط الاجتماعي و الثقافي و القانوني، و المحيط التكنولوجي، فالمراجع يهتم بكل هذه المحيطات ويحاول أن يؤقلم المؤسسة مع كل التغيرات التي قد تحدث فيها.

أ– المحيط الاقتصادي: يهتم المراجع هنا بدراسة الدخول أي: "تلك الموارد المالية المتاحة و التي تمكنهم من القيام بعملية شراء ما تقدمه المؤسسة من سلع و خدمات" و تتمثل هذه الدخول عادة في الأجور و المرتبات والمعاشات و المكافآت، و ثمن الخدمة للمهنيين كالأطباء و المحامين و غيرهم، و يعمل المراجع هنا على جعل المؤسسة تستفيد من مستوى دخل مرتفع بالزيادة في أسعار منتجاتها أو بتنويعها و فتح أسواق جديدة، و إلى جانب دراسة الدخول يحاول كذلك دراسة الطلب و التضخم لأن إذا كان هناك دخل مرتفع و لا يكون الطلب كبير على السلع و الخدمات فعلى المراجع أن يحاول في البحث عن أسباب هذا التراجع و يحاول تحديد المشكلة، هل الخلل يقع في المؤسسة في حد ذاتها أم أنه يقع في السياسة النقدية و المالية للدولة، كما يحاول الاستفادة من فرص الدولة التي يكون اقتصادها في حالة رواج.

ب– المحيط الاجتماعي و الثقافي: يحاول المراجع انتهاز فرصة الزيادة السكانية بزيادة العرض من المنتجات، أو بفتح أسواق جديدة أو انتهاز فرصة تقليص حجم السكان بالتعامل مع أسواق خارجية، كما يحاول أن ينبه

المؤسسة بأن ارتفاع مستوى التعليم و المستوى الثقافي، يؤثر على المؤسسة من أربعة نواحي هي: زيادة الدخل والطلب، زيادة طموحات و تطلعات الأفراد نحو المنتجات و العمل، زيادة التوقعات حول السلوك المثالي للمؤسسة، توفير بيئة عمل جيدة و مستقرة، و باعتبار الفرد عنصر من عناصر المؤسسة فأخلاقه الحميدة تؤثر بطريقة إيجابية في أدائه لعمله في المؤسسة.

جـــ- المحيط السياسي: لا تعمل المؤسسات بمعزل عما يحدث في البيئة السياسية، فالعديد من القرارات الاقتصادية التي تصدر على الجهات السياسية في المجتمع تؤثر إما بصورة مباشرة أو بصورة غير مباشرة على المؤسسات، فمثلا عندما تجمع القيادة السياسية استيراد بعض السلع، فإن ذلك يعني أمرين: الأول هو توافر أسواق تخلو من المنافسة الأجنبية مما يمكنها من زيادة ما تبيعه من منتجات، و الثاني أن ذلك يؤثر على إمكانية تدبير المؤسسة لبعض الموارد التي تدخل في العملية الإنتاجية نظرا لعدم القدرة على استيرادها، و عل جانب آخر تعمل بعض القوانين التي تصدرها الدولة على تشجيع عملية الاستثمار و إنشاء المشروعات الجديدة، فمثلا عندما تصدر الدولة قانونا يسمح للمستثمر بأن يحصل على إعفاء من الضرائب لسنوات محدودة، أو الحصول على أراض رخيصة تقام عليها المشروعات أو يدعم بعض المؤسسات في بداية حياتها، فإن ذلك يؤدي إلى تشجيع الأفراد المستثمرين على إنشاء مزيد من المشروعات في الدولة، و بهذا فغن القوانين التي تصدرها الدولة تلعب دورا هاما في عمل المؤسسات فهي إما أن تحدد للمؤسسات تلك الأدوار التي يمكن أن تؤديها في المجتمع و إما أن تنظم العلاقة بينها وبين الدولة، أو تنظم العلاقة بين المؤسسة و أفراد المجتمع، و لذلك على المراجع أن يلم بكل هذه القوانين والسياسات و يحاول استعمالها بالطريقة التي تجدي نفعا للمؤسسة.

د- المحيط التكنولوجي: " التكنولوجيا هي تلك المعرفة المستمدة من البحوث العلمية بكيفية إنجاز بعض المهام أو تحقيق بعض الأهداف، و ما ينشأ كناتج لهذه المعرفة هو الذي نراه في شكل آلات حديثة، أو أساليب جديدة،... إلخ"[98] . و مثل أي شيء في الحياة فإن للتكنولوجيا آثارا سيئة و جيدة على المجتمع و يتوقف ذلك على الطريقة التي يتم بها استخدام ما هو متاح من التكنولوجيا، فمن آثارها الجيدة أنها قد تساعد على تحسين مستوى معيشة الأفراد، فهي تساعد على الإنتاج بصورة أكبر حجما مع مجهود أقل، كما تساعد على زيادة اتصال الأفراد ببعضهم البعض، و اتصالهم بالمؤسسات أيا كان موقعها، فوسائل الاتصال قد تعددت و تطورت بشكل مذهل بما يمكن من حدوث الاتصال الفعال بين الأفراد، أما آثارها السلبية فهي مثلا: زيادة معدل تلوث الهواء و الماء، وظهور بعض المشاكل الصحية مثل أثر مشاهدة التلفزيون على النظر، أو أثر استخدام المخصبات الجديدة في الزراعة على إصابة بعض أفراد بالأمراض، كذلك استخدام الأساليب الحديثة في الإنتاج، يدفع لمؤسسة إلى الاستغناء عن بعض الأفراد، و هي بذلك تؤثر على الطلب و الإنتاجية، و على المراجع الاهتمام كثيرا بالتطور

---

[98] أبو قحف، عبد السلام، مرجع سابق، ص .118

التكنولوجي لكي تستطيع المؤسسة مواكبة عصرها، و النمو معه و عليها أن تقاوم كثيرا من هذه الناحية و هذا طبعا للحفاظ على الهدف الأسمى المتمثل في البقاء، و إلا فإنها ستزول و تنحط.

إلى جانب معرفة المؤسسة و محيطها الخارجي الخاص و العام، يهتم المراجع بمعرفة ممولها، لأن ذلك يساعد المراجع في معرفة الكيفية التي تستخدمها المؤسسة في استعمال أموالها، فقد تريد إجراء حملة إعلانية تؤدي بها إلى عجز في ميزانيتها، لهذا فإن الممول يمثل عنصر هام للاسترشاد به في إنجاز استثمار ما، لما يملكه من معلومات حول فرع النشاط و التطور الممكن للأسواق التي تهتم بها المؤسسة.

كما تعتمد المراجعة التسويقية كثيرا على مراجعة الأدوات التسويقية المتمثلة في المزيج التسويقي و هذه الأدوات تساعد كثيرا في وضع الإستراتيجية التسويقية، لذلك نرى أنه من الضروري قبل أن نتعرض إلى مفهوم مراجعة الأدوات التسويقية أنم نتطرق بصفة جد مختصرة لمفهوم التخطيط التسويقي و الإستراتيجية التسويقية، إذا ماذا نعني بالتخطيط التسويقي و الإستراتيجية التسويقية ؟

5-3-2-التخطيط التسويقي و الإستراتيجية التسويقية و عملية مراجعتهما:

نحاول في هذا المطلب أن نتناول التخطيط التسويقي و عملية مراجعته و كذلك الإستراتيجية التسويقية وعملية مراجعتها.

5-3-3- التخطيط التسويقي: من البديهي أن تترجم الأهداف العامة إلى استهدافات سنوية، أو أهداف مرحلية مما يحتم وضع خطة قصيرة الأمد أو متوسطة المدى، و لكن من غير الواقعي وضع أهداف مرحلية دون دراسة السوق، و تعرف آلية إنجاز هذه المطابقة بالتخطيط التسويقي، لذا يمكن "تعريف التخطيط التسويقي بأنه صنع قرار مسبق لما هو متوقع"[99]

و لقد كتب الفيلسوف الصيني كونفو شيوس يقول: "إن لم يفكر الإنسان في الأمور البعيدة سيجد الحزن قريبا منه"[100] و بهذا فإن التخطيط يساعد على تجنب الفشل بإجبار مدير المؤسسة على دراسة الأهداف ودراسة وضع المؤسسة و البيئة التي تعمل فيها.

و تتألف دورة التخطيط من أربع مراحل[101] :

أ- **مرحلة التحليل التسويقي:** أي تحدد نقاط القوة و الضعف داخل المؤسسة و الفرص والتهديدات المتواجدة خارجها.

[99] أريك ، باري ديفز. ، مرجع سابق، ص .20-32
[100] المرجع نفسه،ص. 32
[101] المرجع نفسه،ص. 20-32

ب- **مرحلة وضع الخطة:** أو الخطط التسويقية الملائمة و المكتملة و المحددة لأغراض معينة والتي يمكن تكييفها و تعديلها وفقا لمتطلبات السوق.

ت- **مرحلة تطبيق الخطة التسويقية:** و هنا يجب اعتبار العناصر التطبيقية مثل كميات المبيعات المرغوبة وخطط التعيين و توزيع المهام الوظائف و الحدود الزمنية أو القيود الزمنية و التغذية العكسية من السوق والمستهلك و غيرها.

ث- **الرقابة:** و تشمل مقارنة حركة البيع بالموازنة الموضوعة مسبقا و إضافة التغذية العكسية.

و أخيرا يمكن أن نستنتج أنه على المؤسسة تخطيط التطبيق و تطبيق التخطيط.

و نلاحظ أن المراجع في هذا الجانب عليه أولا أن يتأكد من وجود هذا المخطط التسويقي، و من الأفضل تفحصه مرة كل سنة على الأقل حتى يتم تجديده وقت اللزوم و تحديد الميزانية اللازمة لذلك و أهم شيء عليه أن يتأكد من أن وضع المخطط تم بحضور جميع المصالح المعنية:

" و أن كل المعلومات التي ارتكز عليها سواء فيما يخص المحيط الخارجي أو الداخلي هي معلومات كافية وواضحة و ملائمة و متناسقة فيما بينها" [102]

و لا ينسى كذلك أن التأكد من المخطط ما هو إلا مسار للإستراتيجية الموضوعة، و أنه قابل للتنفيذ، لأن التخطيط ما هو إلا دراسة الماضي للتقرير في الوقت الحاضر الذي سنفعله في المستقبل، أما الإستراتيجية فهي مجموعة من الإرشادات و التوجيهات التي تساعد المؤسسة للوصول إلى هدف معين و بالتالي تستطيع استنتاج التخطيط الإستراتيجي ما هو إلا عملية التوظيف بين الفرص التسويقية المتاحة أمام المؤسسة و بين الموارد والإمكانيات و القدرات التي تمتلكها" [103]

5-4 الإستراتيجية التسويقية: يقصد بالإستراتيجية التسويقية الطريقة التي يتم بها تخصيص الموارد وتوزيعها و استخدامها لتحقيق هدفين أساسيين و هما: إشباع حاجات و رغبات المستهلكين و خلق ميزة تنافسية للشركة، و على الرغم من أن رجال التسويق قد يستخدمون العديد من الإستراتيجيات التسويقية، فإن أكثر الإستراتيجيات شيوعا و أكثرها استخداما ثلاث إستراتيجيات أساسية و هي:

أ- **إستراتيجية تميز المنتج:** تهدف هذه الإستراتيجية إلى تسويق منتج أو خدمة ينظر إليها المستهلك على أنها تتمتع بشيء فريد عن مثيلتها من المنتجات أو الخدمات التي يقدمها المنافسون، و يأمل رجل التسويق من خلال هذه الإستراتيجية أن يصبح المستهلك على درجة عالية من الولاء للمنتج أ، الخدمة و لا يقوم بشراء أي بديل

---

[102] خير الدين ،عمرو . التسويق : مفاهيم و إستراتيجيات. القاهرة : مكتبة عين الشمس، (? 2000)، ص . 80

[103] Craw ,Hill Mc . L'Audit Marketing : Analyse des risques marketing et demande d'Audit. Paris : Louis Jean , 1990, P. 4

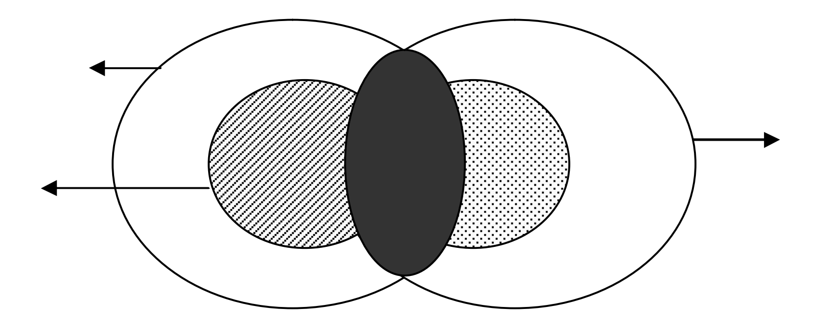
و بالتالي تصبح عملية شراء هذا المنتج عادة من عادات المستهلك، و من ثمة لا يكون قرار الشراء عرضة لأية تهديدات تأتي من المنافسين، و لتحقيق هذه الإستراتيجية تقوم المؤسسة باستخدام بعض الأساليب التكتيكية وتقوم المنظمة بإنتاج منتج يتميز بخصائص فريدة لا يستطيع غيرها من المنافسين أن يقلده أو ينتجه، أو أن تقوم بتقديم خدمات مصاحبة للمنتج لا تقدمها الشركات المنافسة كالصيانة، التركيب، توصيل السلعة... إلخ،أواختيار بعض منافذ التوزيع المحدودة لإضفاء مزيد من التمايز على المنتج.

ب– إستراتيجية تدنية التكاليف الكلية: و الهدف من هذه الإستراتيجية هو زيادة قدرة المؤسسة على الحصول على هامش ربح عالي من خلال زيادة المبيعات و هامش ربح منخفض نسبيا في كل وحدة مباعة،ويمكنها هامش الربح الإجمالي العالي من شراء آلات و معدات جديدة تمكنها من تحسين تكلفة الإنتاج وزيادة فعالية أدائها، و هذه الإستراتيجية تمكن المنظمة من مواجهة المنافسين في الأسواق بصورة عالية، كما تمكن من مفاوضة الموردين و المستهلكين من مركز القوة، و يتطلب نجاح هذه الإستراتيجية أن تتمتع الشركة بقدرة عالية على ضمان مصادر التوريد المختلفة و أن يتسم سوقها بالكبر، فالشرط الأول يضمن لها أن تكون تكلفة الإنتاج منخفضة، أما الشرط الثاني فهو يضمن للمنظمة الاستفادة من وفورات الحجم الكبير لكل من الإنتاج و البيع.

جـــ– إستراتيجية التركيز على قطاع سوقي محدد: تهدف هذه الإستراتيجية إلى التركيز على قطاع محدد من السوق بدلا من التعامل مع السوق كاملا، فتقوم المؤسسة بتسويق لمنتجها أو خدمتها على منطقة جغرافية معينة، أو توجيهها إلى قطاع معين من المستهلكين مثل قطاع الأفراد الذين ينتمون إلى طبقة اجتماعية معينة... إلخ و تعتمد هذه الإستراتيجية على فكرة تقسيم السوق إلى قطاعات باستخدام العديد من المعايير، كما تقوم المؤسسة بتركيز جهودها الإنتاجية و التسويقية في هذا القطاع لخدمته بطريقة، أفضل مما يؤدي إلى مزيد من إرضاء المستهلكين و تحقيق قدر معقول من الأرباح وعادة تستخدم المؤسسة مزيج أو خليط من الإستراتيجيات ينتج عنها ما يلي:

- إستراتيجية تمايز المنتج مع التعامل مع السوق ككل.
- إستراتيجية تمايز المنتج مع التعامل مع قطاع سوقي محدد.
- خليط الإستراتيجيات الثلاث.
- إستراتيجية قيادة التكلفة مع التعامل مع السوق محدد.
- إستراتيجية قيادة التكلفة مع التعامل مع السوق الكلي.

الشكل رقم 13: الإستراتيجية البدلية



ذ

تدنية التكلفة

تمايز المنتج

قطاع سوق محدد

د– أهداف الإستراتيجية التسويقية: و مما تقدم يمكن استنتاج أن الإستراتيجية التسويقية تهدف عموما إلى:

وضع الأوامر و التعليمات المسبقة لمسار السياسة التسويقية:

ويتم ذلك من خلال الإعلان المسبق للمخطط التجاري و السياسة التجارية لكل إطارات و عمال المؤسسة، ويتبع بشرح بعض الأمور الغامضة و توضيحها و تقسيم المهام و توزيع الوسائل و تحفيزهم بالحوافز المادية خاصة، و استعمال العقوبات إذا كان ذلك ضروريا، و من خلال هذه المرحلة يحاول المراجع أن يقدم بعض الملاحظات حول حركة المؤسسة سواء فيما يتعلق بمهمتها أو بالنسبة للمنافسة، و كما يحاول استخراج نقاط القوة و الضعف للإستراتيجية.

☜ **وضع وسائل للمراقبة و المتابعة**

و كما تطرقنا إلى هذه الفكرة مسبقا نحاول في هذا الجانب إضافة نوع من أنواع المراقبات التي تهدف إليها الإستراتيجية بصفة جد مختصرة، و طبعا فالمؤسسة من خلال وضعها لهذه الوسائل تحاول بذلك: "تعظيم احتمال تحقيق أهداف المؤسسة في السوق المعنية سواء في المدى القصير أو المتوسط أو الطويل". [104]

☜ **المراقبة الدائمة: لوحة القيادة للتسويق:**

تعتبر لوحة القيادة ملف شامل يجمع معظم الإيرادات و النفقات المقدرة لكل شهر من جهة والنفقات والإيرادات المحققة من جهة أخرى مثلا (لوحة القيادة عامة).

104- Camus, Bruno, op. cit, P. 103

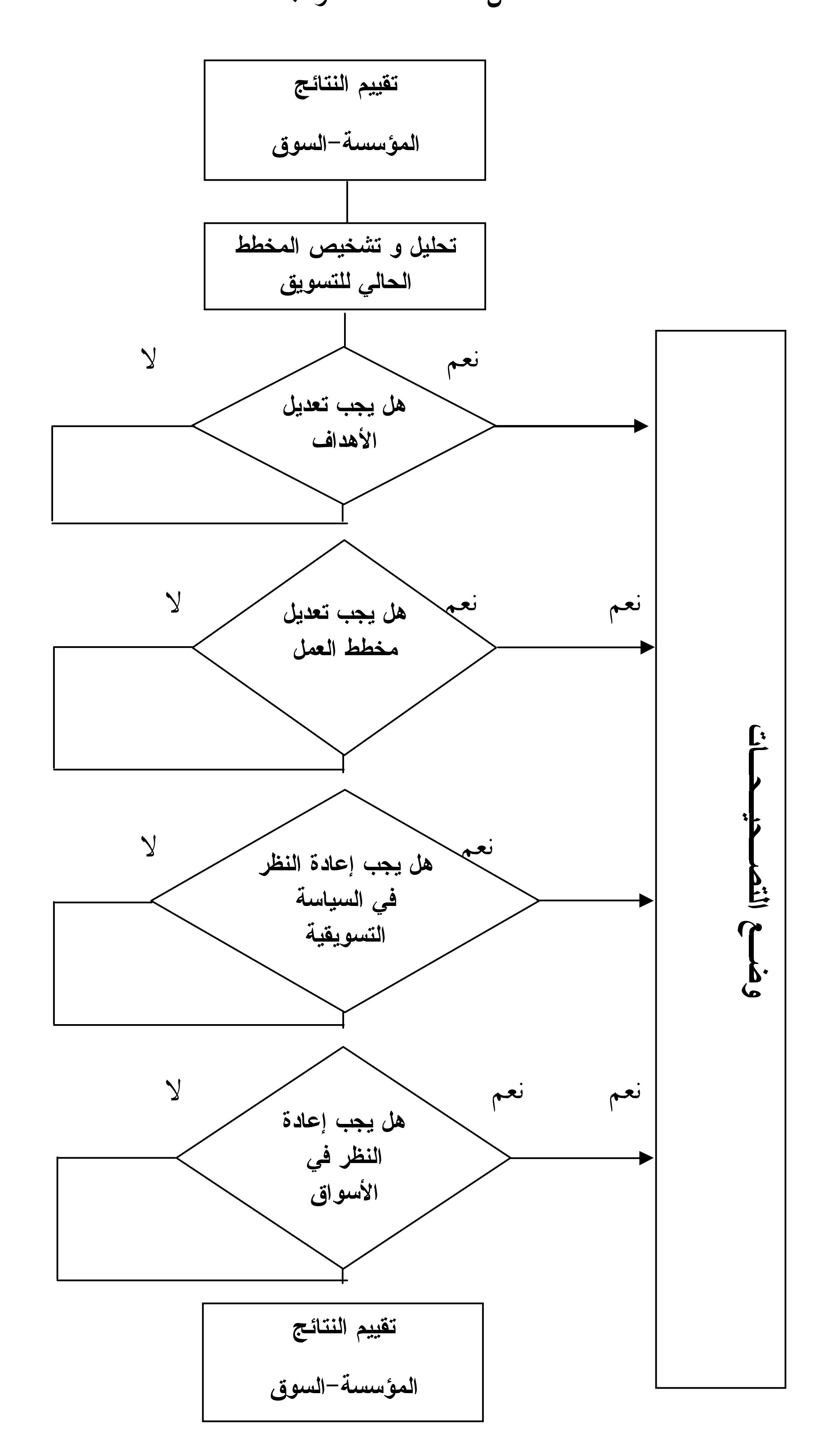
جدول رقم 09: جدول شامل للوحة القيادة

التقديرات	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	جانفي	فيفري	مارس
رقم الأعمال الصافي							
المصاريف:							
- مصاريف ثابتة للإنتاج.							
- مصاريف متغيرة للإنتاج.							
الهامش الخام							
- دراسة و بحوث تجارية.							
- الإدارة التجارية.							
- قوة البيع.							
- إعلانات تسويقية.							
- إجمالي المصاريف.							
- المشاركة.							

و يتعلق الأمر هنا باستخراج الانحرافات بين التنبؤ و الانجاز و قياس أهمية و تأثير هذه الانحرافات على السياسة و بالتالي محاولة تجنبها أو التأقلم معها، كما تلخص إجراءات المراقبة الدائمة فيما يلي: - تقييم النتائج ← استنتاجات ← القيام بأعمال تصحيحية.
- تحليلها

يمكن عرضها على شكل مخطط كالتالي:

الشكل 14: مخطط المراقبة الدائمة[16]



[105] من اقتراح: الطالبة كشار صبرينة

تشتمل لوحة القيادة التسويقية على ما يلي:

جدول رقم 10: نموذج للوحة القيادة التسويقية

العناصر	الأهداف	النتائج عبر الزمن
السوق: المستهدفة – الحصة- رقم الأعمال – حجم المبيعات. **المنتجات:** الحجم – القيمة – المجموعة – التوقع – السعر- المردودية – القياس – القبول. **التوزيع و قوى البيع:** الحجم – المنطقة - القيمة – المساحة – القناة – التحفيز – العلاقات. **ترقية المبيعات:** وسائل – الحالات – الصورة – الأثر – الكيان – الوسائل المخصصة.		

قد يكون الانحراف كلي أو ظرفي:

* **كلي:** يكون بين النتائج الحقيقية للدورة.

* **ظرفي:** انحراف خاص بعنصر من عناصر المخطط (منتوج، منطقة، بائع...).

و بعد التعرض إلى الهدفين الرئيسيين للإستراتيجية فإن استطاعتا المؤسسة التحكم في ذلك فإن إستراتيجيتها ستقودها نحو المستقبل بكل نجاح، و لهذا فإن الخبرة هي الركيزة الأساسية لتحديد إستراتيجيتها، هذه الخيرة من الأحسن أن تتميز بالمرونة، حتى تستطيع التأقلم مع المتغيرات غير المنتظرة.

5-4-1مراجعة التخطيط و الإستراتيجية التسويقية:

يهتم المراجع أثناء مراجعته للمخطط التسويقي و الإستراتيجية التسويقية، بالبحث أولا عن وجود أو عدم وجود مخطط تسويقي و إستراتيجية تسويقية ففي حالة وجودهما، يحاول متابعة سريان هذا المخطط، بمعنى هل هو واضح و تم أخذ كل عناصره بعين الاعتبار، و خاصة تلك المتعلقة بالزبائن و الموردين و المنافسين،

كما يحاول البحث عن وجود مخطط تسويقي طويل المدى، و هل تتم مراجعته بصفة مستمرة و منظمة، أما من ناحية الإستراتيجية التسويقية، فالمراجع يحاول أولا معرفة ما نوع هذه الإستراتيجية التسويقية، لتحديد النقاط اللتي يجب أن تخضع للمراجعة كما، يفحص ما إذا كانت توجيهاتها مرسومة و مخططة بوضوح و أنها نشرت على كل المعنيين بالأمر و لكي تكون مراجعة المخطط التسويقي و الإستراتيجية التسويقية جيدة، على المراجع أن يستعين بدورة حياة المنتج و يقارن كل مرحلة من مراحلها بإجراءات المخطط التسويقي والإستراتيجية التسويقية.

و لكي تضع المؤسسة إستراتيجيتها التسويقية موضع التنفيذ فعليها أن تستخدم الدوات اللازمة لذلك والمتمثلة عادة في المنتج، السعر، الترويج، التوزيع، أي التي يطلق عليها اسم المزيج التسويقي.

هذا الذي سنحاول تناوله في الآتي مع الإشارة إلى الكيفية التي تتم بها مراجعتها، بغرض التأثير أكثر على درجة استجابة السوق للمؤسسة من خلال تحكم هذه الأخيرة في هذه الأدوات، باعتبار أنه لا يمكن مراجعة شيء ما دون التحكم فيه.

5–5 مراجعة عناصر المزيج التسويقي:

تتمثل السياسات التسويقية في مجموع النشاطات التجارية المخصصة لكل منتج أو خدمة بهدف توفير هذا الأخير (المنتج أو الخدمة) في متناول المستهلك، حيث يقوم رجل التسويق بوضع سياسة تعتمد على الاستخدام المثل لها، للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة من جهة و الحصول على رضا الزبون من جهة أخرى، و لذلك سنقوم بدراسة العناصر الأساسية المكونة لهذه السياسة و معرفة مسار عملية المراجعة لكل عنصر منها.

5–5–1– سياسة المنتج و عملية مراجعته:

يتخذ المنتج أو الخدمة في أي مؤسسة، مكانة جوهرية في عملية التسويق نظرا لكونه نقطة انطلاق كل السياسات المتعلقة بالمزيج التسويقي، و تبحث المؤسسة دائما في إيجاد التوليفة المناسبة بين المنتجات واحتياجات المستهلك.

5–1– تعريف المنتج:

عرفه **Yves Chirouze** كما يلي: "المنتج هو مجموعة من العناصر المادية و غير المادية التي تقوم بوظائف التقدير التي يرغب فيها المستهلك ذلك من خلال الخدمات التي يؤديها و قدرته على تلبية الحاجيات" [106].

[106]- Sghir ,Djitli Mohamed ,op.cit. P. 27

و ينظر إليه المستهلك على أنه مجموعة من العناصر تحتوي على: منتج مادي – الخدمات التي يقدمها – العلامة – التغليف. إضافة إلى ذلك فإن الأشخاص يشترون المنتج لغرض تلبية حاجاتهم التي يودون الحصول عليها من جراء اقتنائهم له.

كما يرى الكاتبين **ماتدل و رزنبرج** أن المنتج الذي تقدمه المؤسسة يتكون من ثلاث مستويات و هي:

* المنتج نفسه و هو عبارة عن المواصفات المادية التي تكون جوهر السلعة أو الخدمة.

* الملامح المكملة للمنتج، و تشمل: العبوة، العلامة و الاسم التجاري.

* الخدمات المتعلقة بالمنتج و تشمل الضمان، الخدمة، الصيانة و الإصلاح و توفير قطع الغيار، تعليمات التشغيل و الاستعمال و غيرها.[107]

كما يرى زكي خليل على أنه "خليط من الخصائص الملموسة و غير الملموسة التي تهدف إلى إشباع حاجات ورغبات المستهلك" [108].

و هنا نجد أن المشتري لا يقوم بشراء المنتج لخصائص مادية فحسب و إنما يشتري الانطباع عنه أيضا، حيث أن انطباعه عن المنتج، أي الصورة التي يتخيلها عن هذا الأخير من جراء مشاهداته له و سماعه لاسمه التجاري المميز، يمثل حافزا أو دافعا لاتخاذ قرار الشراء.

كما يعتبر أحمد عادل راشد المنتج على أنه عبارة عن مجموعة عناصر مادية و غير مادية تؤدي وظائف استعمال تهدف إلى إشباع الرغبات و الحاجات عند تسويقه إلى المستهلك النهائي[109] كما يعبر عنه **Pertrandjil** بكل بساطة بقوله: المنتج هو مجموعة من السلع و الخدمات التي تقوم المؤسسة بتموين السوق بها [110].

5-2- النوعية: هي أول ما يجب أن يتوفر في المنتج حتى يتمكن من المنافسة، خاصة المنتوجات الدائمة (القليلة، التواثر)، و يتم الاهتمام بالنوعية انطلاقا من مراقبة المواد الأولية قبل الصنع و أثناء الإنتاج والانتهاء[111]، وقد نجد أن النوعية تتأثر ب: العلامة، التغليف، اللون، التنميط، و التشكيل أو الصورة وللحصول على النوعية المرغوبة يجب مراعاة ما يلي:

1) اختيار المواد الأولية (قبل الصنع).

2) أثناء الصنع (تحسين المعرفة **savoir faire** للموظفين الآلات).

3) بعد الصنع (تغليف مكيف، شروط النقل، ثم التخزين لدى الوسطاء).

107- عبد الرحيم، محمد عبد الله . التسويق المعاصر. الجزائر : مطبعة الجزائر، 1986، ص. 24

108- المساعد، زكي خليل . التسويق في المفهوم الشامل . (د.م) : زهران ، 1974، ص. 119

109- عادل راشد، أحمد . مبادئ التسويق و إدارة المبيعات. بيروت : دار النهضة العربية للطباعة و النشر، 1980، ص. 53

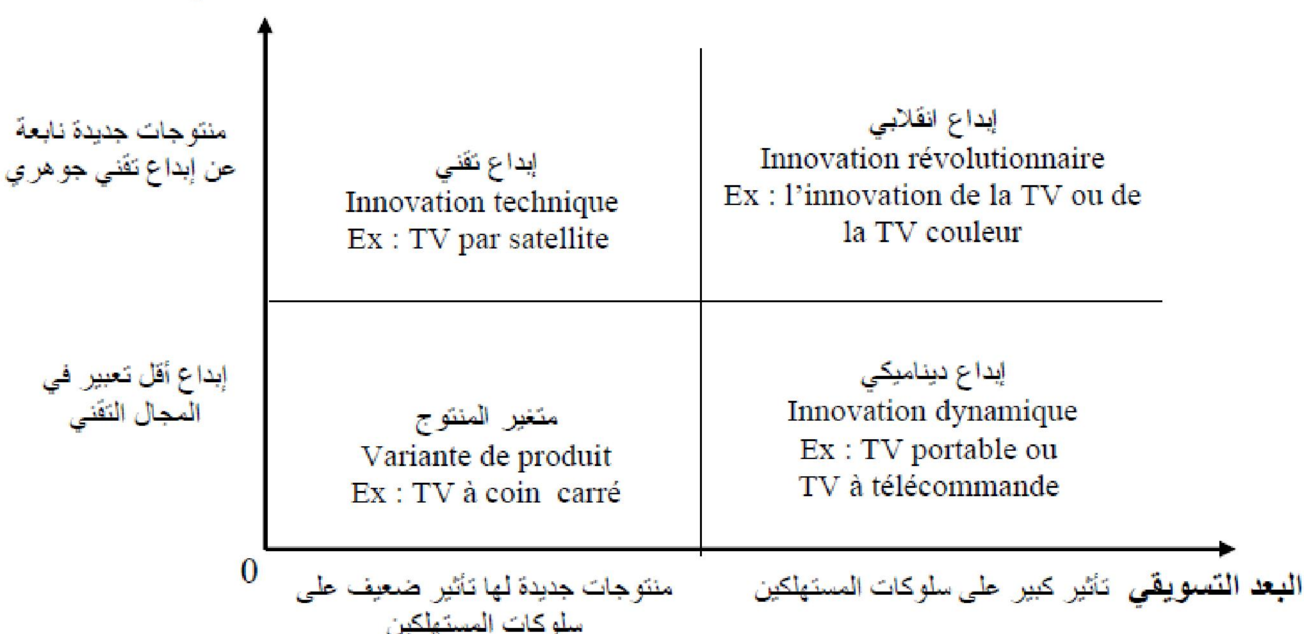
110- 21 Bon , jérome ; Grégory ,Pierre . Techniques Marketing, op. cit , P. 27

111- المرجع نفسه، ص .90

و طبعا تتم مراقبة النوعية من خلال مجموعة من الأشخاص، كفوئين يجتمعون لدراية و متابعة كيفية تحسين النوعية، و عادة تتم الاعتماد على أنظمة الاقتراح لهذا يستوجب على المؤسسة أن تكون على دراية كاملة بما يحدث في السوق من منافسة تغيرات، حتى تستطيع إدراك نفسها إن كانت على تأخر و عادة ما يتم ذلك من خلال الإبداع المستمر و الاختراع إن استطاعت حيث أن الإبداع يحتل مكانة لا بأس بها بل مرموقة في التسويق و خاصة عند وجود و اشتداد المنافسة فهو يعتبر الوسيلة الأكثر فعالية للإبقاء على انتباه التوزيع والمستهلكين"112 ، فالإبداع ليس الابتكار، أي أنه لا يمثل تغير كلي للمنتوج أو إعداد منتج جديد، بل هو إدخال بعض الإجراءات أو عناصر جديدة في المنتج ليظهر بصورة جديدة و عادة يتمثل في إدخال تعديلات جديدة حسب نظرة و رغبة المستهلك فيه و لذلك فإن كل من **J. Redrevier** و **D. Lindon** يحددان أنماط الإبداع في الشكل التالي:

الشكل رقم 15: أنماط الإبداع[113]





3-5- العلامة: تعتبر العلامة بمثابة المفتاح لإستراتيجية المنتوج لمساهمتها في رفع قيمة المنتوج و عليه يجب تسييرها بعناية، حيث أن العلامة "هي إشارة تعمل على تمييز المنتجات أو الخدمات لمؤسسة ما على المؤسسات الأخرى[114] . و تتخذ عدة أشكال:

- إشارة كتابية يمكن كتابتها و نطقها.

112- Land, revier . Théorie et pratique du Marking.4ed. paris : Dalos, 1999, P 182-186
113- Landrevier jacque ,Mercator, op. cit. P. 186
114- Kordey , yves. Connaître le Marketing. Paris : Breal , 1990, P. 145

- إشارة رمزية (صورة).
- إشارة مركبة (كتابية + رمزية).

3-1 خصائص العلامة: العلامة هي أساس جذب و جلب المستهلك المنتوج من الخصائص الأخرى التي يتميز بها، و هذا لما تمتلكه العلامة من شروط و خصائص تجعلها أفضل من غيرها و يمكن إبراز أهم الخصائص في الآتي:

الابتكار (الأصل): لا بد و أن تكون العلامة أصلية و مميزة بوضوح عن المنافسة خاصة علامة الرواد.

قانونية: لا بد و أن تكون العلامة عليها لأنها تخضع لتشريعات خاصة.

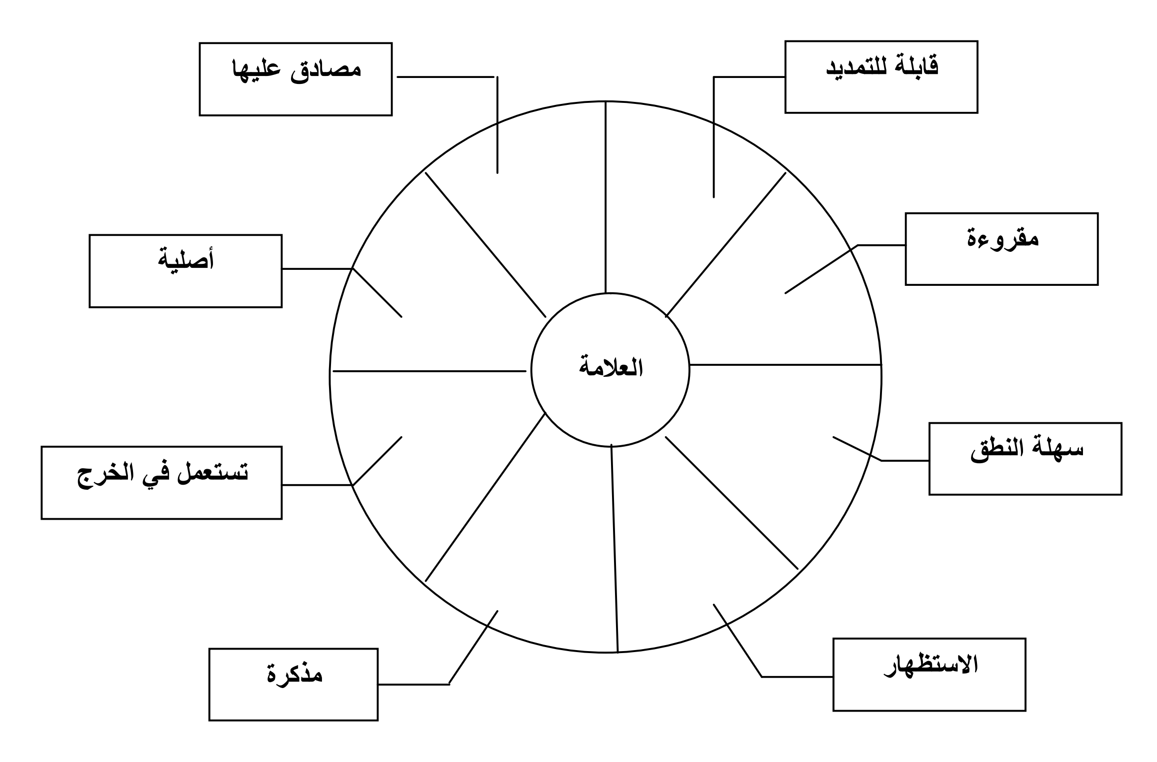
الاستظهار: يجب أن تتميز العلامة بالوضوح و خاصة من حيث المظهر، التركيب و للون و سهولة النطق أي مقروءة.

الوضوح: يجب أن تتميز العلامة بسهولة حفظها و لهذا يجب على صاحبها أن يجعلها قصيرة و سهلة حتى يتقبلها و يتسنى له بكل بساطة.

قابلة التحديد: بمعنى ربط جزء صغير للعلامة لعدة منتجات مثل **NESCAFE, NESLAIT**.

التمويل: (الاستعمال في الخارج) على صاحب العلامة مراعاة تطور الأسواق في المستقبل، بحيث يمكن ترجمتها للبلدان المستهدفة مع مراعاة تغير معنى العلامة و الشكل يبين خصائص العلامة الجيدة.

خصائص العلامة الجيدة [115]



5–4– دور العلامة: للعلامة عدة أدوار في سياسة المنتوج:

- تسمح بإفراد المنتوج فهي عامل الشخصية.
- تسهيل الوفاء: عامل الضمان و الشهرة لسهولة تعريف المنتوج **Philips Moulinex** صورة تمثيلية للمنتج أو المؤسسة في ذهن المستهلك.
- تحمي المميزات الفردية للمنتج أو المؤسسة في ذهن المستهلك.
- تحمي المميزات الفردية للمنتج ضد التقليد المحتمل و التزوير أي تأمين العلامة وسيلة للملكية و المصادقة.
- تسمح باستهداف العرض في أقسام خصوصية من السوق، أي تساعد على تقسيم السوق، تقترح للزبائن إشارة للتمييز لتفضيل وفاء الزبائن.
- تعتبر العلامة كمقياس و مرجع للمنتجات بالنسبة للمستهلك خاصة محلات الخدمات الحرة.

5–5– القدرات المتعلقة بالعلامة: في جو تسود فيه المنافسة الشديدة (في نظام اقتصاد سوق حرة مثلا)، لا يكفي أن تكون النوعية هي الشيء المهم و الوحيد الذي يجب أخذه بعين الاعتبار، و لذلك فإن هناك عوامل تدخل لكي تستطيع المؤسسة المحافظة على بقائها، و لذلك تتخذ المؤسسات عدة قرارات معقدة فيما يخص علاماتها، تتمثل معظمها في:

- هل تبيع المؤسسة منتجاتها بعلامة أو بدون علامة ؟

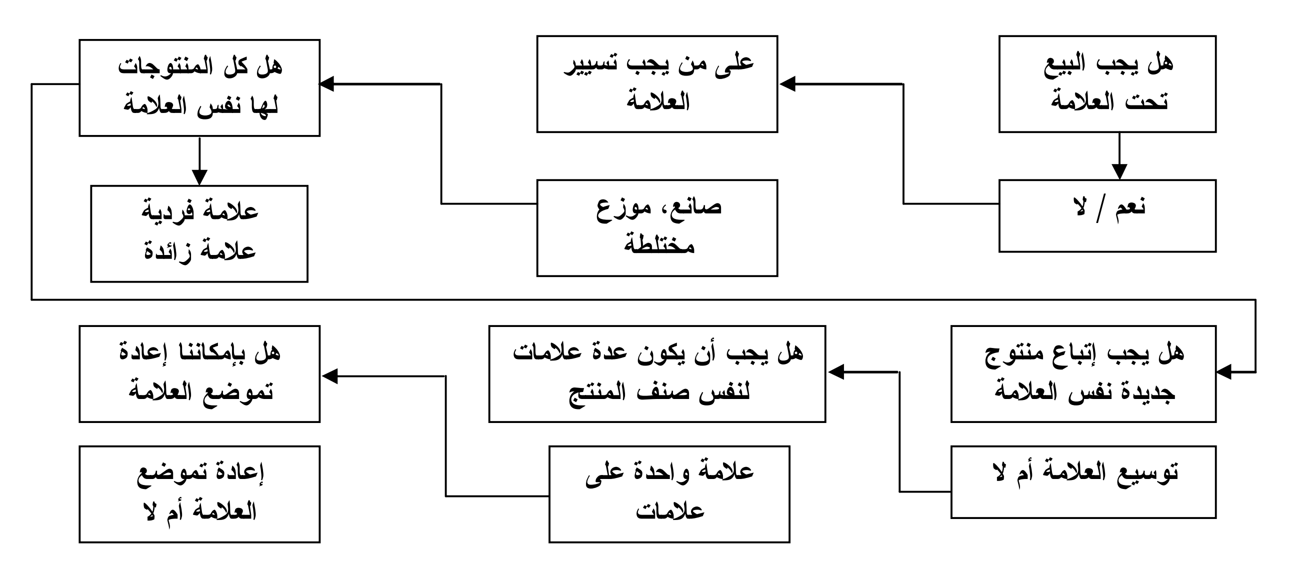
115- Demeure, Claude . La vente action commerciale. Paris : Sirey, 1990, P. 65

- هل تبيع المؤسسة منتجاتها بعلامة خاصة (كمنتج) أو تستعمل علامة الموزع ؟
- هل تستعمل المؤسسة علامة فردية لكل منتج أو علامة جماعية ؟

أصبحت العلامة ضرورية لمعظم المنتجات و الخدمات و هذا للفائدة التي تجنيها المؤسسة من جراء استعمالها للعلامة سواء تعلق الأمر بأسواق حالية مميزة بالمنافسة أو مستقبلية، لذا يستدعي من المسير التسويقي خاصة أن يكون فنانا و يتميز بالإبداع و بعد النظر في اختياره لاسم علامة ما، و يستحسن أن يكون رنانا و لا يوحي بأشياء تشاؤمية خاصة بالنسبة للمناطق التي يسوق فيها.

و الشكل التالي يبين أهم الاستفسارات فيما يخص العلامة:

القرارات الرئيسية المتعلقة بالعلامة[116]



إن اختيار المؤسسة لاستعمال علامة ما يطرح تساؤلا آخر، هل تستعمل علامتها الخاصة بها أو تستعمل علامة الموزع مع لكل طريقة من إيجابيات و سلبيات، فالمؤسسة المستعملة للعلامة الخاصة بها لابد من مجهودات كبيرة و مصاريف ضخمة في الإشهار و الترقية من اجل الحفاظ على الاهتمام بالعلامة أما استعمال علامة الموزع، فبإمكانها أن تحقق بعض الاقتصاديات للمستهلك نظرا لعدم تحملها مصاريف الترقية مثل ما يتحملها الصانع وهذا ما يجعلها تبيع السلع بأقل سعر نوعا ما، و كل هذا يرجع إلى مكانة المؤسسة و قدراتها على توزيع منتجاتها باسمها كما أن الموزع يحافظ أكثر على نوعية المنتجات و كيفية عرضها و يقدمها في الأسواق ومراقبة أفضل للمخزونات إذا كانت تباع باسمه لهذا فإن في الدول المتقدمة العديد من المؤسسات المنتجة تستعمل علامات الموزع عوض علامة المنتج.

116- Kotler, P ; Dubois, B. Marketing Management, op.cit. P. 495

6- التعبئة العبوة و التغليف:

التعبئة: غلاف مادي مشكل للمحتوى الأول للمنتوج.

الغلاف: الغلاف المادي الذي يجمع التعبئة و يسمح بضمان نقل و شحن و تخزين و حتى تسليم المنتوج، ويعرف بالمعنى التجاري أنه: حاو يسمح بضمان أحسن الشروط للأمن و الشحن و الاحتفاظ و التخزين ونقل البضائع [117]. و يمكن استعمال كل من التعبئة و التغليف كمعنى واحد لتسهيل الدراسة، أن التغليف أصبح هام جدا في السوق الحرة كونه يتصل مباشرة بالمستهلك، خاصة في مجالات الخدمة الحرة و هذا يفرض على إدارة التسويق أن تولي اهتماما بالغا إلى عدة جوانب تتعلق بالتعبئة، التغليف، ابتداء من طبيعة التعبئة (مواد بلاستيكية، الزجاج و الألمنيوم) و دون إهمال شكل التعبئة أن بعض الأشكال أكثر جاذبية و تأثير على قرارات المستهلك، لهذا يجب الاختيار بين عدة أشكال و من بينها (هرم، مكعب، معين، بيضوي، دائري...) كما يستوجب على المؤسسة عند إعداد التغليف، التعبئة الأخذ بعين الاعتبار الكمية المباعة و الكميات المطلوبة والقسم و نوع المنتوج.

6-1- أدوات التغليف:

هناك عدة أدوات للتغليف تتميز بخصائص مختلفة و تخلف درجة توافقها مع المنتوجات لهذا لا بد من أخذها بعين الاعتبار و اختيار تلك الموافقة مع المنتوج و السعر و الإشهار و العناصر المكونة للمزيج التسويقي و من أهم الأدوات:

- ✓ الخشب: صناديق، براميل...
- ✓ الورق المقوى: علب، أنابيب...
- ✓ البلاستيك: أكياس، إناء، كأس، قنينة...
- ✓ الزجاج: قارورات، قنينات...
- ✓ المعادن: حديد (براميل، حافظات)
- ✓ القماش و الجلد: أكياس...

6-2- دور الغلاف و التعبئة:

إن الشكل، الهيئة التي يعطيها الغلاف للمنتوج تجعله يحتل مكانة هامة في سياسة هذا الأخير (المنتج) يتمثل دوره خاصة في وظيفتين:

117- Demeure, Claude. La Vente action commerciale, OP. Cité. P 71.

أ. وظيفة تقنية ترتكز خاصة على حماية المنتوج و الاحتفاظ به و حمايته من كل العوامل التي من شأنها أن تلحق أضرار (بالمنتوج، تلف، خسارة).

ب. وظيفة تسويقية و هي تقدم خاصة للمستهلك و تتمثل في عملية الشحن أو التستيف أو الاستعمال.

كما أن التغليف يسهل عملية التوزيع من خلال تصنيف المنتوجات في أكياس و علب تسهل عملية النقل، أما التعبئة فيكمن دورها في تنبيه الزبائن و المشتري و تلفت أنظاره بمجرد رؤيتها، فضلا عن ذلك فإن لها دورا تسويقيا هو التموضع **Positionnement** الذي يساعد على وضع المنتج في الرفوف، بفعل التصريف السهل لنمط المنتوج الذي يحتويه، كما يساعد على تمييز المنتوجات مقارنة بالمنافسة، و هي تشكل صورة للمنتج.

7- البطاقة و الرسم:

7-1- تتمثل في القسيمة (البطاقة) التي تلصق (بالتعبئة) أو رسم بياني جذاب تتضمن مجموعة من المعلومات منها:

- اسم المنتوج.
- قائمة المواد المكونة له بترتيب تنازلي حسب أهميتها.
- عنوان الصانع أو المغلف أو المعبئ في حالة اختلافهم.
- الكمية (الوزن الصافي أو الحجم).
- كيفية الاستعمال.

و تكمن أهمية البطاقة خاصة، في كونها بطاقة تعريف المنتوج، فهي تلبي حاجة المعلومة و تسهل اختياره، ويجب أن تحتوي على حد أدنى من المعلومات مثل (منتوجات خطيرة، لا تترك تحت تصرف الأطفال، توضع في مكان بارد...) كما أنها تسمح بتعريف سعة (قياس)، المنتوج لهذا تعتبر البطاقة قيمة قانونية لكل المنتوجات، و في هذا الصدد نص قانون المنافسة الصادر وفق الأمر رقم 95-06 و المتعلق بتنظيم المنافسة الحرة و ترقيتها وتنظيم شفافية الممارسات التجارية و نزاهتها، كما يهدف إلى زيادة الفعالية، و تحسين معيشة المستهلكين، وقد أعطى دافعا لتطبيق سياسات المزيج التسويقي حرية تحديد الأسعار، تحسين المنتوجات، إشهار الأسعار...)، فيما يخص المنتوج فقد نص على ما يلي: [118]

" يجب أن تعد أو توزن أو تكال المنتوجات المعروضة للبيع سواء كانت بالوحدة أو الوزن أو الكيل أمام المشتري، و عندما تكون هذه المنتجات مغلفة و معدودة و موزونة يجب وضع علامات على الغلاف تسمح

[118] الجريدة الرسمية .ع 9 الصادر في 25 جانفي 1995، ص. 19

بمعرفة كمية أو عدد الأشياء المقابلة للسعر المعلن، و هذا ما يقدم خدمة للزبون أو المستهلك و يسهل عليه عملية الشراء".

7–2– الرسم: هو فن يسمح للمستهلك لمعرفة شخصية منتوج و تمييز علامة ما عن الخطية بالنظرة " [119] أو كما يعرفه البعض: هي أشياء لها أشكال و أحجام و ألوان معينة "[120] .

7–3– التنميط: إن التنميط يتم إدماجه مع عناصر عديدة لزيادة فعاليته و المتمثلة فيما يلي:

– الشكل للمنتوجات (جمالها، سهولة استعمالها و تغليفها).

– اللون، الأناقة، المحيط (منظر المؤسسة، هندسيتها).

و من خلال هذه العناصر التي تعطى للمنتوج أكثر جاذبية لا بد من مراعاة أن المنتوج يبقى وظيفي و له تكلفة مناسبة مع القدرة و لهذا و وفقا للمنافسة الحرة النزيهة و التي مؤسساتنا بصدد الإقبال عليها يتحكم على المسيرين إعطاء أهمية بالغة لهذا الجانب باختيار رسم جذاب و ملفت للانتباه بمجرد رؤيته سواء في شكله أو لونه و أناقته و سواء تعلق هذا الرسم بشكل المنتوج أو بشكل المؤسسة أو غيره من العناصر التي تميز المؤسسة أو منتوجاتها عن بقية المؤسسات و المنتوجات الأخرى، و بعدما تطرقنا إلى مفهوم المنتوج، و معرفة بعض مميزاته سنحاول في ما يأتي أن نتعرض إلى معنى مراجعة المنتوج و الكيفية التي يتم بها.

8– مراجعة المنتوج:

تكمن أهمية مراجعة المنتوج في التخفيف من درجة عدم التوافق الذي يمكن أن يحدث بين ما تعرضه المؤسسة وما ينتظره السوق، بمعنى يجب تقييم هل خصائصه توافق الرغبات التي أنشئ من أجلها (منافسة، مردودية، ربح...) بفحص المنتوج في مجمله خارجيا و داخليا، حيث يبدأ التقييم الداخلي لمجموعة من المنتجات عادة بتحليل حجم المبيعات و مردوديتها و حصة كل منتوج في المجموعة كما يجب تقديم المنتجات ذات السعر المرتفع لمعرفة هل يمكن تحسين المبيعات أو الأرباح عند تخفيض هذه الأسعار، و لمعرفة هذه الأمور يستعين المراجع خاصة بدورة حياة المنتج و العكس صحيح، أي أن مراجعة المنتوج تساعد في تحديد موقع هذا الأخير في دورة حياته.

إن دورة حياة المنتج (السلعة) تعتبر كأداة أساسية في التحليل التسويقي، من خلال ما تدليه من معلومات حول تطور السوق التنافسي و نظرا لكون المنتوج يمر بعدة مراحل فإن الإستراتيجيات الخاصة به تختلف من مرحلة إلى أخرى، و معرفة المرحلة التي يمر بها المنتوج تساعد المسير في عملية التخطيط و المراقبة و تسمح له بمقارنة النتائج المحصلة و بالتالي يستطيع تحديد الإستراتيجية التسويقية الملائمة لكل مرحلة و هنا نقول بأن المسير قد

[119]- Demeure, Claude . La Vente action Commerciale . op. cit . P. 73
[120]- Bernard, J. P. technique Commerciale et marketing .op. cit. P.1994

أحسن فكره التسويقي، و عند استفساره لمعرفة هل تم اقتناء الإستراتيجية المفضلة فإنه هنا يدخل في عملية مراجعة المنتوج التي هي أحد عناصر المراجعة التسويقية، إذا نلاحظ من خلال ما تقدم أن المراجعة التسويقية تعتمد على دورة حياة المنتج كأداة لتحليل منتجاتها، و هي جذابة للعقل الحدسي رغم أنها قد لا تشمل كل السلع و العلامات و هناك أربع فرضيات تفسر مفهوم حياة المنتج و هي: [121]

أ- المنتج له حياة محدودة.

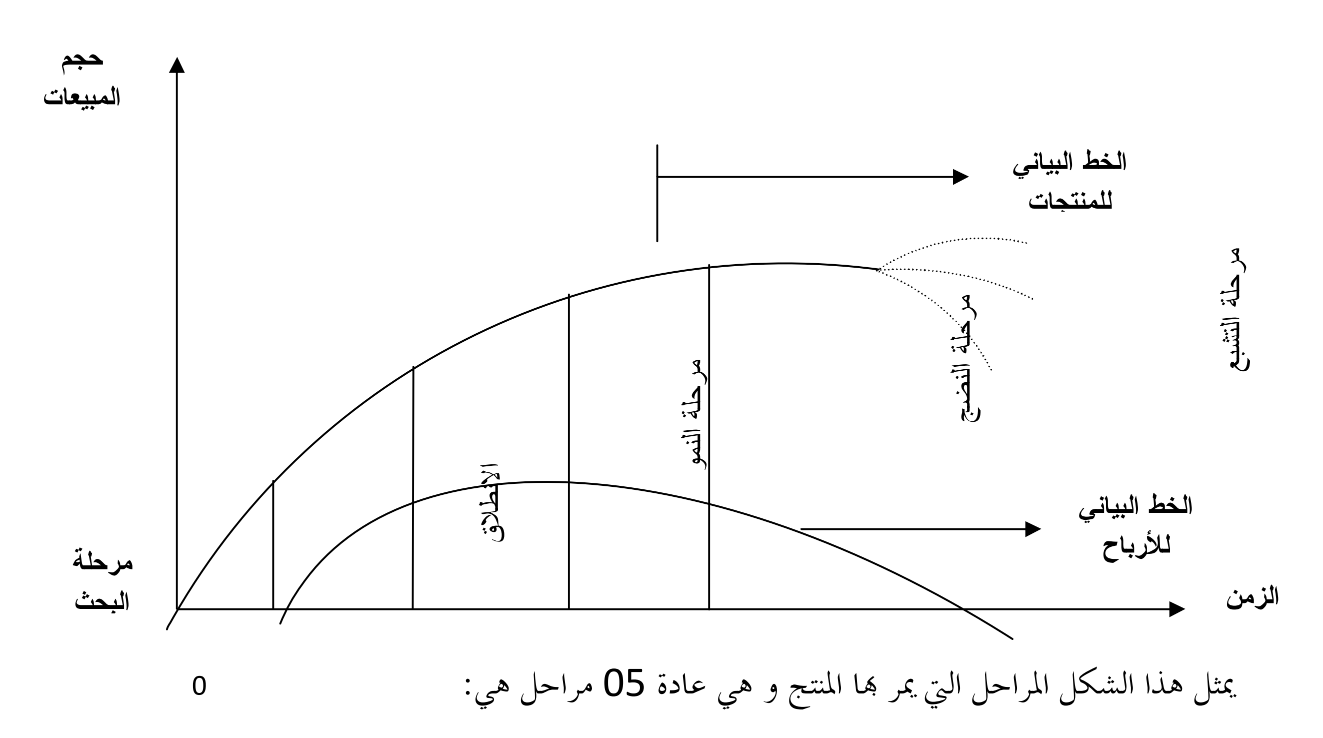
ب- المبيعات تمر عبر مختلف التطورات.

ت- مستوى أرباحه يتغير حسب كل مرحلة من مراحل الدورة.

ث- استراتيجيات التسيير الأكثر ملائمة ليست نفسها في كل مرحلة.

و تكون الدورة النموذجية لحياة أي منتج كما يلي:

الدورة النموذجية لحياة المنتوج



يمثل هذا الشكل المراحل التي يمر بها المنتج و هي عادة 05 مراحل هي:

المرحلة 0: مرحلة البحث:

وهي خاصة بدراسة و تجربة الفكرة الأولى للمنتوج ثم بالمنتوج في حد ذاته فهنا المؤسسة تستثمر دون أن تكون متأكدة بأن السوق سيستثمر (ينجح)، و للتقليل من درجة عدم التأكد تقوم المؤسسة إلى جانب ذلك بدراسة

[121]- Kotler, P, op.cit . P. 402

السوق و دراسة الحوافز الخاصة بتوجيه وضع المنتوج في السوق.

المرحلة 1: الانطلاق:

و هي المرحلة الأساسية، أين يعرف المنتج فيها النجاح أو الفشل، أو الحياة أو الموت، و هنا المردودية ضعيفة هذا لأنه يستوجب على المؤسسة استرجاع مصاريف البحث و البعث (الإشهار و التوزيع).

المرحلة 2: مرحلة النمو و التطوير:

إذا لم يمت المنتوج في المرحلة (1)، فإنه سيستمر في النمو و يبدأ في جلب الأموال و إذا حظي بإعجاب عدد كبير من الزبائن و المشترين فإن عائداته تفضي على كل التكاليف التي صرفت عليه و بالتالي فإن المنتج في هذه المرحلة يصبح موردا مالي لجني الأرباح.

المرحلة 3: مرحلة النضج:

تتميز هذه المرحلة بتطور بطيء للمبيعات و كذلك الأمر للسوق، حيث يكون مشبع، أما المنافسة فتكون جد حادة، لذلك تلجأ المؤسسة إلى تخفيض سعر منتجاتها حتى تحافظ على حصتها في السوق، و لذلك يجب عليها أن تستعين بالحيطة و الحذر، لأن هناك احتمال زوال المنتج بعد هذه المرحلة.

المرحلة 4: مرحلة الزوال:

يتخلى المستهلكون في هذه المرحلة عن المنتج و يعوضونه بمنتج آخر منافس، أما المبيعات فتنخفض بقوة لهذا يجب على المؤسسة أن تكون على دراية جيدة بكيفية الخروج من السوق في الوقت المناسب، أو تقوم بإعادة عرض منتج جديد أو الاستثمار في مجالات أكثر مردودية، إن عملية وضع منتوج في السوق الجديدة سواء كان جديد أو قديم يجب أن يكون محل للمتابعة، و لا تقتصر هذه المتابعة على الأشهر الأولى لوجوده، بل على كل دورة حياته فبفضل هذه المتابعة تستطيع المؤسسة الوصول إلى تحقيق الآمال المنتظرة من هذا المنتوج، و هذا لأن متغيرات المزيج التسويقي تتأقلم و تتلاءم مع رقم حركة حياة المنتج، مشكلة بذلك وسائل تسيير المنتوج إلى جانب عناصر أخرى ضرورية و يمكن إظهار ذلك بصفة مختصرة في الجدول التالي.

جدول رقم 11: دورة حياة المنتج و خصائصه التجارية.[122]

مراحل الدورة	الانطلاق	النمو	النضج	الزوال
حياة المنتج الخصائص التجارية				
المبيعات	منخفضة (ضعيفة)	متنامية بسرعة قوية	عظمى و نمو متباطئ	منحدرة
تكلفة الوحدة الأرباح الحركة النقدية الزبائن	مرتفعة سلبية إلى قليلة سلبية الرواد،الذين يحبون السلع الجديدة	متوسطة متنامية معتدلة المختارين المبكرين	ضعيفة مرتفعة مرتفعة سوق جماهيري المستعملون المتأخرون	ضعيفة قليلة إلى الصفر منخفضة تقليدي (الذين تقاعدوا سابقا عن الشراء)
المنافسة	محدودة	متنامية	ثابتة	متناقصة
الأهداف التسويقية التركيز الإستراتيجي	إنشاء شهرة و تسهيل حصة المنتوج. توسيع السوق للمنتوج الأساسي	الرفع من حصة المنتوج. غزو السوق، توسيع خط الإنتاج.	الرفع من الربح بالحفاظ على حصة السوق. توسيع العلامات و النماذج و تجزئة السوق	تنمية المصاريف و الحصاد. التحضير للغير سحب بعض المنتجات.
الإنفاق على التسويق	وعي السوق	أفضليات المستهلك	ولاء المستهلك	تسويق انتقائي.
السعر التوزيع الترقية المنتوج التخطيط	تكلفة + هامش و هو مرتفع. انتقائي و محدود. تجربة أساسي ليس هناك تعديل. مخططة للبداية والمعلومات والتكوين.	ينخفض للاستمرار في النمو = سعر الاقتحام. متوسط ارتفاع عدد الموزعين. محدود إجراء بعض التعديلات للتقدم على المنافسين. اقتصاديات السلم ومنحى التجارب.	سعر تنافسي محاولة تغطية كل الأسواق. الوفاء التمييز بإجراء تعديلات ثانوية كالتغليف أو في الخصائص. مخطط الدفاع عن العلامة والمحافظة عليها.	الزيادة في تخفيض الأسعار من أجل إنعاش السوق. التخلي عن نقاط البيع الأقل مردودية. مقللة إلى الأدنى تعديلات بسيطة غير مكلفة. مخطط إعادة البعث أو الانسحاب.

[122] دافيز، باري، مرجع سابق ، ص. 29

إن تدخل المراجع فيما يخص المنتجات يكون عادة في خط المنتجات أي في مجموعة المنتجات المسيرة من طرف مسؤول الإنتاج، و عليه أن يقوم بمراجعة كل منتوج على حدا سواء كان في مرحلة الانطلاق أو في مرحلة الزوال، و تعتبر عملية انتقال المنتوج من مرحلة إلى أخرى أصعب الأمور في المراجعة و بالتالي يستعين المراجع في أداء عمله بالرجوع دائما إلى المخطط الخاص بدورة حياة كل منتج و يقارنه بمدى النتائج المتوصل إليها، أما في حالة إذا كان جديد فعلى المراجع الاهتمام بما يلي[123] :

- ❖ وجود أو عدم وجود فرقة تقنية ذات كفاءات مختلفة (تسويق البحث و التطوير، إنتاج قانون...إلخ) لتصميم المنتج.

- ❖ وجود طريقة تضمن النمو الطبيعي و المنطقي لسيرورة العمل، و ذلك بالحصول في كل حالة أو مرحلة على ملخص يفسر المظاهر المهمة، التي تميز هذه المرحلة لاجتناب أي تقدم إلى الأمام بوجود ملخص شكوك أو أخطاء، سواء كانت تجارية، تقنية أو قانونية.

- ❖ احترام هذه الإجراءات التي يجب ـــن تتميز بالمتابعة الصارمة، سواء تعلق الأمر بنظام اتخاذ القرار أو السماح بالذهاب إلى الأمام (التقدم من أجل تجنب هدر الموارد المخصصة، و كل مقرر يجب أن يعتبر كتابيا عن رأيه وملاحظاته لكي يؤخذ القرار بمعرفة الأسباب، و قد تم أخذ بعين الاعتبار كل الأمور التي تخص المنتج و ليس هناك أي نسيان، كما يجب التأكد من أن كل التجهيزات الضرورية متوفرة و قادرة على تلبية الرغبات في الآجال المناسبة.

- ❖ كما يجب أنم يتأكد من أن الاستثمارات الواجب القيام بها سيتم اتخاذ قرار العمل بها في الوقت المحدد وهذا لعدم تأجيل مرحلة التنفيذ.

- ❖ أما المرحلة الأخيرة فتتمثل في ضرورة المراقبة و المتابعة حيث أم صنع المنتوج و تسويقه لا يعني أن المنتوج ملائم إلى الأبد، بل يجب دائما البحث في تحسينه و إدخال عليه بعض التعديلات إن لزم الأمر ذلك، وهذا من أجل تلبية رغبات الزبائن و تخفيض سعر تكلفته في آن واحد.

لذلك لا يجب نسيان العراقيل التي تواجهه، كعدم توفر المعلومات الكافية التي يحتاج إليها المستهلك عند استعماله له (كتاريخ صلاحية طريق استعماله)، يجب أن تكتب باللغة التي يفهمها...الخ.

و هذا من أجل تلبية رغبات الزبائن و بالتالي يتم الإقبال عليها بصفة متكررة، و من ثمة ينخفض سعر تكلفتها و لقد أدركت الجمعية البريطانية لإدارة الأعمال أن "70 % أو أكثر من تكلفة أي سلعة جديدة تتحدد في

123- Hill, Mc Graw , op. cit . P. 63

المرحلة التصميمية من الإنتاج مما يزيد من مساهمة دور المورد أو مصدر المواد الأولية في تخفيض تكلفة الإنتاج، و هذا له نتائج مباشرة على طريقة اختيار الموردين و التعامل معهم". [124]

و من ثمة فإن تخفيض سعر تكلفة المنتوج لا يتم فقط بزيادة عرضه، بل كذلك باختيار الموارد الأولية المناسبة لذلك، أي استغلال الفرصة الملائمة لاقتناء هذه الموارد، و هذا تبينه لنا المصفوفة التالية:

الشكل رقم 16: مصفوفة القوى المقارنة للمشتري و المورد [125]

قوة المشتري		ضئيلة	معتدلة	مرتفعة
	مرتفعة	استغلال الفرصة	استغلال الفرصة	توازن قوي
	معتدلة	استغلال الفرصة	توازن قوي	تنويع مصادر التموين
	ضئيلة	توازن قوي	تنويع مصادر التموين	تنويع مصادر التموين

قوة المورد

تظهر لنا هذه المقارنة الاندفاعات الإستراتيجية الأساسية الثلاثة المتوفرة لدى المؤسسة فبالنسبة للمشتريات التي يجب أن تهيمن على سوقها هي تلك المتوفرة لدى المورد الذي يتميز بقوة ضعيفة إلى منخفضة أي استغلال هذه الفرصة بالمفاوضة على أسعار منخفضة و شروط عقود تفضيلية دون تعويض العلاقات بعيدة الأمد مع المورد للخطر (إستراتيجية مكلفة) و في حالة ما إذا كان المورد في حالة ضعف فعليها اتخاذ كل الإجراءات لتأمين التموين على المدى القصير بتجميع مخزون إستراتيجي مثلا، و تبحث عن مشتريات بديلة في نفس الوقت، أو بكلام آخر تعمل على تنويع مصادر هذه المشتريات و بالتالي تبنى إستراتيجية دفاعية.

و في حالة ما أظهرت المقارنة وجود توازن قوي مع الموردين تكون عندها المؤسسة بحاجة إلى أن تبني إستراتيجية متوازنة إي غير دفاعية كثيرا و غير مكلفة و في الوقت ذاته لا تسبب الضرر لعلاقاتها مع الموردين.

124- كارتر، ستيفن. إدارة المشتريات الناجحة. (د.م): الجمعية البريطانية لإدارة الأعمال، 1997، ص. 13

125- المرجع نفسه ، ص.13

9- سياسة السعر و عملية مراجعتها

يمثل السعر عنصر من أهم عناصر الإستراتيجية التسويقية و إستراتيجية المؤسسة ككل حيث أنه يجلب إيراد دون صرف مصاريف طائلة كما تكلفها العناصر التسويقية الأخرى (كالمنتوج، التوزيع، الإعلان...) ومصطلح سعر نجده أصلا في لب كل التحركات و التحويلات التجارية، حيث أنه موضع اهتمام مشترك من جانب المستهلكين و الموردين المنافسين و الأجهزة الحكومية.

9-1- تعريف السعر:

حسب محمد عبد الله عبد الرحيم: " السعر هو القيمة معبر عنها بوحدات نقدية و يعبر التسعير عن ترجمة قيمة المنتج للمستهلك إلى وحدات نقدية في نقطة زمنية معينة "[126] .

9-2- نظرة المؤسسة و المستهلك للسعر:

ينظر رجال التسويق و المستهلك إلى السعر من زاويتين مختلفتين فبالنسبة لرجل التسويق، يعتبر السعر وسيلة لتحقيق الأهداف التنظيمية، و بالنسبة للمستهلك يعتبر السعر محددا من محددات الحصول على السلع والخدمات التي يريدها غير أن التسعير ينطوي على ما هو أكثر من عملية بسيطة بين طرفين فهو مرتبط بأمور اجتماعية أوسع ليس لأي منها سيطرة مباشرة عليها و نبين فيما يلي رؤية كل من الطرفين لعامل السعر.

أ) **نظرة المستهلك للسعر**: تختلف نظرة المستهلك للسعر من شخص إلى آخر تبعا للردود المختلفة و المتباينة لكل مستهلك و تبعا لاختلاف السلعة أو الخدمة المقدمة كما أن المشتري لا يستطيع تذكر أسعار كل المنتوجات أو الخدمات، إلا المنتجات التي تشترى بوتيرة متكررة، حيث لا يحضى السعر هنا باهتمام كبير ما لم تطرأ عليه زيادة مفاجئة و بالإضافة إلى ذلك قد نجد في بعض أصناف المنتجات عوامل ذات أهمية أكبر من عامل السعر مثلا صنف الملابس و الأثاث قد يكون للذوق أو المزاج الشخصي دورا كبيرا فيها يضاهي عامل السعر، خاصة بالنسبة للعلامات المعروفة و بالتالي قد نجد أن السعر يمثل حافزا لاقتناء السلعة فبالنسبة للبعض يعني ارتفاع سعر المنتوج أنه الأفضل و المستهلك القادر على اقتنائه يشتريه دون أي تردد أما البعض يعني ارتفاع سعر المنتوج أنه الأفضل و المستهلك القادر على اقتنائه يشتريه دون أي تردد أما البعض الآخر قد يجلبه السعر المنخفض و يجعله يقتنيه و طبعا فإن عملية تخفيض أسعار السلع المفضلة أمرا فعالا في إثارة المبيعات.

ب) **نظرة رجال التسويق**: من البديهي القول بأن السعر يحتل مكانا خاصا في المزيج التسويقي و هو مرتبط بشكل عضوي بعناصره الأخرى فلا تستطيع أي مؤسسة تقديم منتج للسوق دون أن تحدد له سعرا. و يتأثر التسعير بالمؤثرات الخارجية التي قد لا يكون للمؤسسة تأثيرا عليها فمثلا المعادن و المحاصيل الزراعية تحديد

[126] - عبد الرحيم، محمد عبد الله، مرجع سابق، ص.241

سعرها مرتبط بقوى العرض و الطلب و ظروف المناخ و المنافسة، أما الخدمات، و خاصة منها العمومية كالسفر و الاتصالات، فالحكومة تلعب دورا هاما في تحديد السعر، و مع ذلك لا تفقد الإدارة دورها التقليدي في تحديد السعر و لتدخل هذه العوامل تتضح الصعوبة البالغة التي ينطوي عليها تحديد السعر المناسب، و من جهة أخرى فإن رجال التسويق لا يمكن أن يصلوا إلى درجة التأكد التام مهما وصلت درجة الجودة في بحوثهم و مهما كان رد فعل المستهلكين لزيادة أو خفض السعر. و يدرك رجال التسويق أن المنافسة من خلال عناصر المزيج التسويقي الأخرى ربما تعطيهم تفوقا أفضل و أبقى على منافسيهم، لأن المزايا التي يقدمها السعر ذات أثر قصير المدى من السهل على المنافسين تقليده، أما مزايا العناصر الأخرى، فمن الصعب تقليدها.

9-3- الأهداف السعرية:

تحدد المؤسسة أسعارها وفق الأهداف التي تطمح الوصول إليها، إما بتعظيم الربح، البقاء، تعظيم رقم الأعمال، تحقيق معدل مردودية الاستثمارات أو تثبيت الأسعار و الهوامش في ظروف معينة، و بصفة عامة فإن **J. Orsoni** و J.P ينصان على أن: " قرارات السعر بصفة عامة تتبع هدفين رئيسيين هما: أهداف المردودية و أهداف تحصيل و تثبيت حصص السوق "[127]

و بناء على هذه الأهداف السعرية و معرفة الهدف الأساسي للمؤسسة يسهل عليها اختيار الطريقة المناسبة لتحديد سعرها بصفة علمية و تحليلية لمختلف العوامل التي من شأنها أن تؤثر على السعر، كالتكاليف، الطلب و أسعار السوق و ضرورة الانسجام مع بقية متغيرات المزيج التسويقي (منتوج، توزيع، اتصال) مع ضرورة الأخذ بعين الاعتبار مدى تدخل السلطات العمومية في تحديد الأسعار و القيود القانونية التي تفرضها على المؤسسات.

9-4- طرق و أساليب تحديد السعر:

إن المؤسسة في مرحلة الانتقال إلى اقتصاد السوق الحرة لا بد لها من إتباع طريقة مناسبة لتحديد السعر وعدم استعمال الطريقة التقليدية التي تأخذ بعين الاعتبار التكاليف فقط و يضاف إليها هامشا معينا، و هذا لا يكفي في هذه المرحلة حيث المنافسة شديدة سواء في الأسعار أو في النوعية، لهذا على المؤسسة معرفة مختلف الطرق المستعملة لتحديد الأسعار و اختيار تلك التي تعود عليها بأكثر مردودية وفقا لأهداف المؤسسة و سياستها التنموية. و مصطلح السعر في حد ذاته مصطلح معقد و هذا لأنه يأخذ بعين الاعتبار عدة عوامل منها ما هو خارجي: كالزبائن و المنافسين و المحيط، و منها ما هو داخلي: كالثقافة و الهيكلة و الأهداف.

127- Helfer, J.P, op.cit . P .252

40- العوامل الخارجية: [128]

أ) **الزبائن**: يبحث معظم الزبائن على اقتناء ذات السعر المنخفض، على عكس المؤسسة التي تعمل دائما على الرفع من سعر منتجاتها لتحقيق أكبر عائد ممكن، و تتعلق عادات الشراء بحالة المنتوج، فإن كان موجود من قبل فإن قرار الشراء الصادر من شخص يكون مختلف عن ذلك الصادر من طرف المؤسسة، بحيث نجد من يهتم بتشكيلة المنتج دون المبالاة بثمنه و قد نجد آخرون يأخذون الثمن كدافع أول لعملية الشراء. أما في حالة ما إذا كان المنتوج جديدا في السوق، تستعين المؤسسة بدراسة السوق فتقوم بطرح بعض الأسئلة للمشترين الظرفيين مثلا: بكم تقدرون ثمن الشراء ؟ و هل تقبلون بدفع مبلغ معين لاقتناء هذا المنتج ؟ و كثيرا من الأحيان تطرأ تعديلات على منتوج موجود، يقوم الزبون بعملية المقارنة لخصائص المنتوج القديم مع الجديد و من ثمة يحدد قرار الشراء.

ب) **المنافسون**: تلعب المنافسة دورا كبيرا في تحديد سعر المنتوج، كما سبق و أن رأينا فإن وجود منافسة مرتبط كذلك بصورة حياة المنتج، حيث تشتد في مرحلتي النمو و النضج، و بالتالي إستراتيجية السعر من ناحية الأسعار المنافسة تختلف حسب المرحلة التي يكون فيها المنتوج من دورة حياته، إذا فإن السعر " أداة " إستراتيجية تسمح للمؤسسة الرائدة بضمان إمكانية الحصول على الأرباح المرتفعة، هذا ما تفسره مرحلة بعث المنتوج الجديد، حيث أن المؤسسة الأولى التي تضع منتجاتها في السوق تحدد له سعر جد مرتفع و هذا لأن الزبائن لا يملكون سعر مرجعي لهذا المنتوج، أما في مرحلة النمو فإنها تبحث إلى تنمية حصتها في السوق بسعر أقل ارتفاعا عن الأول و لكن يبقى نوعا ما باهضا، و عادة ما تشتد المنافسة في هذه المرحلة من دورة حياة المنتج، فقد يقتضي الأمر هنا انتهاء إستراتيجية المتابع/ث و التي تخص الموضع في السوق بالتقرب السعري، وبالتالي يبقى هذا الانخفاض في السعر، انخفاض عقلاني حيث أن المنتجات التابعة لا تستطيع الاستفادة من اقتصاديات السلم كما هو بالنسبة للمؤسسة الرائدة أي الأولى و بالتالي لا يبحثون إلى هدم السعر و إلا فسيكونون هم الضحايا. و تنتهي هذه الإستراتيجية (حرب الأسعار) عندما يكون المنتوج في نهاية مرحلة النضج أين يتميز السوق بالاستقرار و بالتالي قد تنسحب بعض المؤسسات التي لا تستطيع المواصلة، و يكون السلاح في هذه الحالة هو انخفاض الأسعار، و قد يصل هذا الانخفاض في تنحية الهامش و استرجاعه في الزيادة في حجم المبيعات للحفاظ على مستوى ربح معقول. أما في ما يخص المرحلة الأخيرة فهناك استمرارية في تخفيض الأسعار و يبحث الكل على أدنى ربح ممكن، في انتظار ظهور منتوج جديد لتعويضه.

ج) **المحيط**: نقول بكل اختصار، قد يتأثر سلوك رئيس المنتوج بالمحيط، على الأقل تحت ضغط ظاهرتين متكاملتين فيما بينهما و هي تدخل الدولة، و العلاقات السياسية و الاقتصادية كـــ:

التضخم: الذي يعبر عنه بارتفاع الأجور و أسعار المواد الأولية.

128- Hill, Mc Grew, op.cit. P .112

تثبيت الأسعار: الذي يحد حرية عمل المؤسسات.

د) ضغط المستهلك: التي ترغم المستهلك إلى مقارنة الأسعار و نوعية المنتوجات في السوق و هناك عدة مفاهيم تتدخل في تحديد السعر تستند إلى المعلومات المحصلة من المحيط الخارجي كالمرونة و السعر البسيكولوجي:

فالمرونة: هي العلاقة المتواجدة بين الطلب و السعر، حيث أنهما يتناسبان عكسيا قبل أن تقرر المؤسسة مواجهة السوق بالسعر، عليها قياس مرونة الطلب بالنسبة للسعر، بمعنى آخر، تحديد الإجابة على السؤال التالي: إذا تغير السعر بنسبة معينة فبكم يتغير الطلب أو بكم تتغير الكمية المباعة ؟ و يمكن معرفة الجواب، باستجواب مجموعة من الزبائن الدائمين، و تتحصل المؤسسة على العلاقة التي تربط السعر بالطلب كالتالي:

$$\Delta Q/\Delta P = [(Q_1 - Q_0) / (Q_0 + Q_1)] / [(P_1 - P_0) / (P_1 + P_0)]$$

بحيث يمثل:

P_0: السعر القديم

Q_0: الكمية المباعة بالسعر القديم

P_1: السعر الجديد

Q_1: الكمية المباعة بالسعر الجديد

و يمكن استخلاص ثلاث حالات للمرونة و هي:

أ) **مرونة منعدمة:** يبقى الطلب ثابت مهما كان السعر، مثلا كالملح، فالعائلات لا تزيد استهلاكها للملح مهما انخفض سعره.

ب) مرونة موجبة: الزيادة في السعر تؤدي إلى الطلب، و نجد هذه الحالة خاصة بالنسبة للمنتجات الكمالية، أو للرفع من شأن منتوج ما.

ج) **مرونة سالبة:** ينخفض الطلب عند ارتفاع الأسعار و هذا عادة في حالة المنتجات ذات الاستهلاك الواسع.

أما السعر السيكولوجي: فالزبون يعتبر العامل الأساسي لتحديد السعر، حيث تقوم المؤسسة باستجواب عدد معين من الأشخاص، لمعرفة السعر الذي يستطيعون دفعه، و السعر الأدنى الذي يؤثر على نوعية السلعة (إذا كان السعر جد منخفض، قد يعتقد المشتري بأن النوعية رديئة). و يعتبر تحديد السعر النفساني أو تحديد السعر من خلال الطلب، المسار الأكثر تسويقي حيث أم " إعداد السعر مقارنة بالطلب هو المسعى الأكثر تسويقي

"[129] و هذا لأن المسير يأخذ بعين الاعتبار آراء المستهلكين و بالتالي يحدد السعر المناسب أكبر عدد من المستهلكين كما يعرفه **Yves Corday et Bernard Perçante** "السعر النفساني هو سعر القبول الأعظم الموافق (المقبول) لشراء منتوج ما من طرف أكبر عدد من المستهلكين" و يتم ذلك بطرح سؤالين:

- فوق أي سعر لا تشتري هذا المنتوج و تعتبره مرتفع ؟
- تحت أي سعر لا تشتري هذا المنتوج و تعتبره ذو نوعية رديئة ؟

هذا طبعا إذا علمنا أن الزبون له دائما نظرة أن السعر المرتفع دليل على النوعية عكس السعر المنخفض، و هذا مثال استنتجه المؤلف حول مضرب كرة التنس تشكيلة عالية باستجواب عينة من 400 شخص و كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 12: طريقة تحديد السعر النفساني

سعر البيع	إجابات سعر مفرط مرتفع	إجابات نوعية غير كافية	إجابات سعر مفرط %	إجابات نوعية غير كافية %	إجابات مجمعة سعر مرتفع	إجابات مجمعة نوعية غير كافية	مشترين محتملين 100(7+6)
400	0	80	0	20	0	100	0
600–400	0	180	0	45	0	80	20
800–600	32	100	08	25	08	35	57
1000–800	40	24	10	06	18	10	72
1200–1000	64	12	25	03	34	04	62
1400–1200	100	04	16	01	59	0	40
1600–1400	144	0	26	0	95	0	05
1800–1600	18	0	45	0	99	0	0.5
2000–1800	02	0	0.5	0	05	0	0
2000+	0	0	0	0	100	0	0

129- Demeure, Claude. La vente Action Commerciale. Paris : Sirey, 1996. P. 86

☜ التعليق:

إن السعر الواقع بين 800-1000 فرنك، 18 % من الأشخاص المستجوبين يرون أن سعر المنتوج جد مرتفع و 10 % يرون النوعية غير كافية، 72 % إذا مستعدين لتسديد هذا السعر، فالسعر النفساني كما نتج عن التحقيق واقع بين 800 و 1000 فرنك.

2- العوامل الداخلية: [130]

هناك كذلك عاملين أساسيين يدخلان في تحديد السعر و هما، سعر الإنتاج + مصاريف التوزيع، و الربح الذي ترغب المؤسسة الحصول عليه.

لا يتعلق سعر الإنتاج بمدير الإنتاج مباشرة، كما أنه من الواضح أن مسؤولية رجل التسويق على الإنتاج هي جد محدودة، حيث أنه لا يستطيع التدخل في هذا الأمر، بل يتابعه فقط من خلال:

- ✓ مراجعة المواد الأولية الأساسية التي تدخل في تركيبات المنتوج النهائي، و بالتالي طرح اقتراحات لبدائل أفضل إن أمكن الأمر ذلك، و هذا من مهام مصلحة البحث و التطوير.
- ✓ معرفة هل من الممكن التعامل مع مؤسسات أخرى لإعداد المعالجة بأقل تكلفة.
- ✓ معرفة هل التعديل في التغليف، ينتج عنه تخفيض في الأسعار.

و يتطلب تحديد السعر عن طريق التكاليف دقة كبيرة في قياس التكاليف المختلفة الداخلية في صنع المنتوج (تكاليف مباشرة و تكاليف غير مباشرة، تكاليف ثابتة و متغيرة) و هذا لا يكون إلا بتوفير أطر و مسيرين مختصين في المحاسبة التحليلية قادرين على تحديد تكلفة الصنع الإجمالية و بالتالي تكلفة الوحدة الواحدة ثم تضاف إليها هامش ربح معين يسمح بتحقيق أرباح، و تتميز هذه الطريقة بسهولة تحديد السعر، لأن عدم التأكد من حساب التكلفة قليل و هناك أكثر توازن الأسعار بالنسبة للبائع و المشتري (المؤسسة تضمن هامش محدد و المشتري يضمن الشراء بسعر معقول مقارنة بأسعار المنافسة). أما عن مصاريف البيع و خاصة منها مصاريف التوزيع فهي تعود بالدرجة الأولى إلى المسؤول التجاري، و بعد تحديدها تضاف إلى التكاليف وبالتالي نتحصل على التكاليف الإجمالية للإنتاج و من ثم نحدد السعر.

3-4- العوامل المالية الأخرى:

يرتكز الربح الذي تريد المؤسسة الوصول إليه، على إستراتيجيتها المحددة واستثماراتها الهامة، و يتم إعداد الإستراتيجية على أساس الدراسات السوقية التي تسمح بتحديد قوى المؤسسة والسلوكيات المختلفة للزبائن، العلامات المختلفة المعروضة في السوق. و عند تحديد السعر فمن الضروري من مسؤول التسويق أن يكون على

[130]- Hill, Mc Grew, op. cit. P. 120

علم بمعنى، عتبة المردودية، أو النقطة الميتة و العودة إلى الاستثمارات إلى جانب العوامل الأخرى السابقة الذكر، بحيث يسمح له ذلك، القيام بدراسة وضعية السوق وآثار اضطرابات التكاليف على السعر، كما تعتمد الإدارة كثيرا على معيار العودة إلى الاستثمارات لمعرفة ما مدى ملائمة وسائلها التي تعمل بها.

أ- عتبة المردودية: تمثل عنبة المردودية أو نقطة الصفر الطريقة التي تسمح بتحديد كمية المنتجات الواجب بيعها حسب الربح المرغوب فيه، و هذه الطريقة تأخذ مختلف العناصر التالية بعين الاعتبار:

CA: رقم الأعمال

R: نتيجة الاستغلال

FV: التكاليف المتغيرة

$$R = CA - (FV + FF)$$

$$R = (CA + FV) - FF$$

و تفرض نظرية نقطة الصفر أن الربح = الصفر و تسمى المعادلة الوسيطية هامش التكلفة المتغيرة **FF – FV** وبالتالي تصبح المعادلة السابقة كما يلي: $R = MV - FF$

و من ثم نستطيع الحصول على هامش التكلفة المتغيرة الإجمالي بضرب هامش التكلفة المتغيرة للوحدة الواحدة، في عدد من الكميات، فتتحول المعادلة إلى: $R = (Mvu \times Q_0) - FF$

مما يسمح لنا بحساب الكمية التي يجب بيعها للحصول على نتيجة استغلال منعدمة.

$$Q0 = FF / Mvu$$

و بالتالي، كل كمية أكبر من Q_0 تؤتي بربح، كما أنه كل كمية تقل عن Q_0 تؤدي إلى خسارة للمؤسسة، فإذا أرادت المؤسسة ربحا معينا R_1 يجب أن تضيفه إلى التكاليف الثابتة لحساب الكمية المناسبة و بالتالي تصبح المعادلة كالتالي:

$$Q0 \frac{FF + R_1}{Muv}$$

و هذه الحالة تفرض ثبوت تكاليف الهيكلة، و في الحقيقة قد يحدث تغير هذه التكاليف، و تجر الزيادة في الكمية استغلال استثمار جديد يؤدي بدوره في التكاليف التي يقال عنها ثابتة، و بالتالي فإن هذا يجعلنا نقول بأن هناك عددا كبيرا من نقاط الصفر.

ب- الرجوع إلى الاستثمارات أو عودة الاستثمارات:

إن تكلفة بعث منتوج أصبحت جد مرتفعة، و لا يمكن للبحث أن يستهلك إلى على مدة طويلة، في حين تحمي مدة حياة المنتوج من خلال براءة اختراع يتراوح في العادة من 10 إلى 12 سنة، و يقع على مسؤول

المنتوج أمر التسارع التكنولوجي و دورة حياة المنتج الجديد و مردوديته، و بالتالي يجب عليه أن يعطي الحجج المقنعة التي جعلته يأخذ قرار تحديد الأسعار من الرجوع إلى الاستثمارات أو **ROI** و هو يقاس بالمعادلة التالية:

ROI = الربح/الاستثمار

و بالتالي: الربح = **ROI** × الاستثمار ⟸

رقم الأعمال – التكاليف = **ROI** × الاستثمار

و الهدف من هذا هو إمكانية الرجوع إلى الاستثمار في أقصر مدة.

و هنا يهتم المراجع بفحص كل المفاهيم التي تم ذكرها (تحليل المرونة، نقطة الصفر، الرجوع إلى الاستثمار، و هل تم استغلالها بصفة جيدة و خاصة عند بعث المنتوج.

– **التسعيرة:** تعتبر التسعيرة وثيقة تعاقدية تربط المؤسسة بزبائنها في التعاملات التجارية و تعتبر من الجانب التشريعي، وثيقة على المؤسسة نشرها فعلى أساسها يتم انتقال الملكية من خلال تحرير الفاتورة و بهذا تعد التسعيرة ملف أساسي يستدعي مراقبته من طرف المراجع و التسعيرة تتكون من عدة عناصر منها:

التسعيرة الأساسية: في كثير من الأحيان تقوم المؤسسة بتحديد سعر قاعدي تحسب من خلاله التخفيضات المقدرة في شروط التسعيرة، و هذا عادة ما تتنبأ المؤسسة بتسعيرات تتماشى مع الكميات المشتراة ففي حالة منتوج صناعي أو خدمي يكون السعر القاعدي عبارة عن سعر شامل أي يكون المنتوج كامل كمفتاح في اليد أو صناعة سياحية مثل وسيلة نقل (طائرة، باخرة، قطار، بر) ففي حالات كهذه على المؤسسة أن تفكر في الكل، و ذلك لاحتمال الحصول على العقد.

– **سياسات السعر**: إن المؤسسة في وقتنا الحالي و خاصة في مرحلة الانتقال إلى اقتصاد السوق لها الاختيار بين عدة أنواع من السياسات السعرية و التي أهمها تتمثل في: سياسة الكشط و سياسة الاقتحام. كما تتمثل السياسات الأخرى القليلة الاستعمال في سياسة التحميل، و تتبعها المؤسسة في حالة كساد أحد منتجاتها فتصرفها مع السلع الرائجة الأخرى إجباريا، و كذلك سياسة الأسعار المرتبطة فتقوم المؤسسة هنا ببيع عدة منتجات بسعر واحد كطقم أكل أو قميص و رباط عنق معا، و هناك كذلك ما يعرف بسياسة الاستدراج و هنا تقوم المؤسسة ببيع أحد منتوجاتها بسعر جد منخفض و تعويض خسارته في هامش سلعة أخرى، و طبعا فإن لكل سياسة أهداف معينة تسعى إلى تحقيقها كما أن هناك شروط لا بد من توفرها حتى تطبق و سنحاول التطرق إلى السياسات الأكثر استعمالا و هي سياسة الكشط و الاقتحام على شكل جدول ملم بأهم الخصائص:

جدول 13: سياسات السعر و خصائصه

السياسة	سياسة الكشط	سياسة الاقتحام
مستوى الأسعار	**سعر مرتفع**	**سعر منخفض**
أهداف و حالات الاستعمال	ربح وحدوي متغير. •حالة احتكار أو شبه احتكار ناجم عن تفوق تكنولوجي. •سوق تشكيلية عالية حيث المنافسة شديدة على النوعية الصورة و التكنولوجيا (التميز و الإبداع عن المنافسة و ليس على الأسعار). •استغلال اختلاف المرونات السعرية لمختلف أقسام السوق	•عدم حساسية الطلب مقارنة بالسعر (خاصة المنتوجات الفاخرة). •الحيازة على تفوق تكنولوجي يؤمن المؤسسة من المنافسة. •استعداد عدد كبير من المشترين لدفع سعر مرتفع. •عندما يكون المنتوج في دورة حياته الأولى، حيث يبيعه سعر مرتفع في البداية يحقق عائدا أكبر من بدء البيع بسعر منخفض.
شروط الاستعمال	•انخفاض تكاليف إنتاج الوحدة الواحدة، مما يؤدي إلى ارتفاع حجم المبيعات (حصة سوق كبيرة). •إفشال المنافسة و ضمان زيادة حصة السوق. •سوق جد تنافسي ترتكز على حرب الأسعار.	•حتمية مرونة الطلب خاصة المنتوجات ذات الاستهلاك الواسع. منافسة شديدة. •عندما تتمكن المؤسسة من تحقيق اقتصاديات في التكاليف الوحدوية للإنتاج التوزيع (اقتصاد السوق).
الإيجابيات	•تسمح بربح قسم من السوق قابل لدفع أسعار مرتفعة. •تسمح بحضر الطلب من قبل مديرية التسويق. •الأسعار المرتفعة التي يقابلها طلب إيجابي مرتفع ينتج عنه أكبر حجم مبيعات في مرحلة الانطلاق و التطور عن سياسة السعر المنخفض.	•تسمح بإتمام الطلب الأولى و انفتاح سوق جماهيري. نمو معتبر للإنتاج مرتبط باقتصاديات السلم. •وضع حواجز في وجه المنافسين المحتملين (ربح قليل أو خسارة مؤقتة لإفشال دخول المنافسين).
السلبيات	**•تتجاهل المستهلك بفعل عدم وجود إمكانية المقارنة و هذا حتى وصول المنافسين** **•تكبح ارتفاع المبيعات.** **•تشجيع المنافسين المتأثرين و الذين يميلون إلى الهوامش المعتبرة و الكبيرة بالتمركز في هذا القطاع السوقي.**	•مكلفة (تتطلب استثمارات كبيرة للإنتاج). •تفترض وجود حجم هام من المخزون.

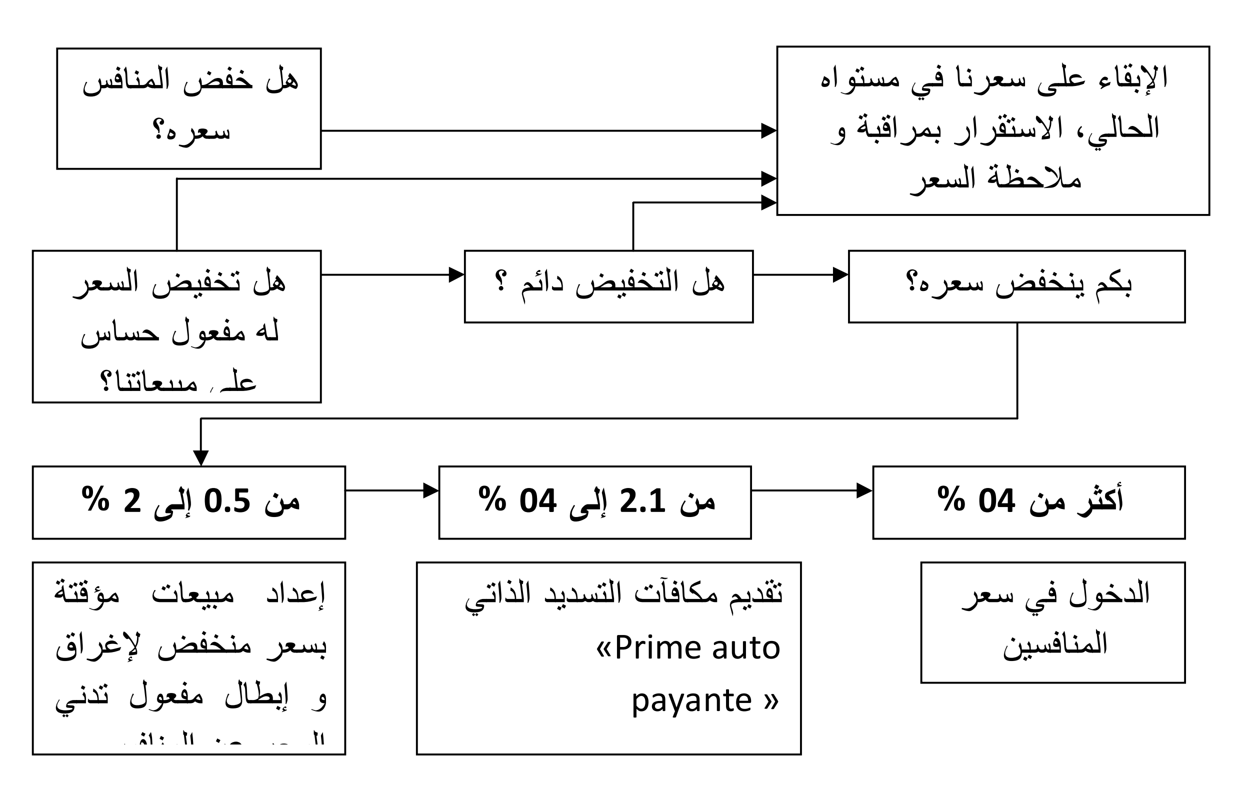
المصدر: بتصرف من الطالبة من المراجع التالية (انظر التهميش)[131].

131- Kotler, paul . Marketing Management .7ème ed.

6-1- ردود فعل تغيرات الأسعار:

لا بد أن يكون لمسيري المؤسسة بعد النظر لكل المتغيرات الطارئة في السوق خاصة فيما يخص ردود الفعل الناجمة عن متغيرات السعر سواء ردود فعل الزبائن أو المنافسين فلا بد أن تحللها بعناية لأن تغير عنصر من المزيج التسويقي لا يمكن تقريره بسهولة بل هو من الصعب جدا بينما يمكن الحل في سيق المبادرات للمنافسين و تحضير برنامج موافق كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم 17: ردود الفعل في حالة تخفيض السعر



المستخلص من هذا هو أن المؤسسة لا يجب عليها أن تتسرع في اتخاذ القرار الناجم عن تغيرات أسعار المنافسين بل لا بد أن تسعى لمعرفة أسباب ذلك أو ما هو سبب تغييرها للسعر لأن هناك عدة إمكانيات:

- المؤسسة المنافسة تملك و تتحكم في سوقها.
- المؤسسة في صعوبة.
- المؤسسة تبحث عن رفع المبيعات.
- هل كل قطاع ينخفض سعره.

و بالإضافة إلى هذا يجب على المؤسسة قبل تغير سعرها هي كذلك أن تراعي الردود التي يمكن أن تتلقاها من المنافسين و المشترين و المستهلكين بالطبع سياسة المؤسسة في تغيير السعر تختلف من المنتوجات ذات الاستهلاك

الواسع عن المنتجات المميزة و الثمينة، حيث تتدخل فيها عدة معايير لاختيارها كنوعية الخدمة، الأمن... فهناك المؤسسة تحتاج إلى تحليل دقيق كما هو مبين في الشكل السابق.

7- مراقبة المردودية: تعتبر المردودية الهدف النهائي للتسويق، بقياس هذه المردودية نقوم بتقييم نجاح إستراتيجية المؤسسة، و تترجم الإستراتيجية في الأسواق التنافسية عادة في حصة السوق، و تظهر الفائدة هنا في الفرع الذي يحكم عليه بأنه مثمر **Porter** لمدة طويلة، و قد تتحمل المؤسسة نتائج ظرفية سالبة، لأملها في توثيق مركزها التنافسي لجلب أرباح طائلة مستقبلا.

8- الربح: يجب البحث على طريقة دورية لمعرفة الربح و مشاركة كل منتوج في الربح، و نستطيع استخلاص هذا من خلال دورة حياة المنتوج، فهناك خسائر في مرحلة النمو، أما سقوط الأرباح يكون عادة في مرحلة الزوال. و على المراجع الاهتمام خاصة بمقارنة أسعار البيع و منها خاصة سعر البيع المتوسط بسعر البيع الأدنى، بحيث يحاول من ذلك إجراء تعديلات لمخطط التعويضات و نظام مراقبة الاستثناءات التسعيرية،أو مقارنته بالتكلفة **Prix de revient** بحيث نحصل على السعر المتوسط من خلال النسبة التالية:

$$\frac{\text{رقم الأعمال الإجمالي}}{\text{إجمالي الكمية المباعة}}$$

و يمكن تحليل عناصر الفاتورة و مراقبة القوانين الخاصة بالتسعيرة المقدرة لكل منتوج على حدى و من البديهي أن يتناسب الهامش مع رقم الأعمال، فمثلا نلاحظ:

☜ حالة منتوج ذو رقم أعمال جد مرتفع و ثمنه أكبر من الصفر و هامشه سالبا، هذه حالة خطيرة بالنسبة للمؤسسة.

☜ حالة منتوج ذو رقم أعمال منخفض و هامش مرتفع ما يقارب (75 %) على المؤسسة دفع المبيعات أي الإكثار من عملية البيع.

☜ حالة منتوج ذو رقم أعمال قليل و هامش سلبي، فعلى المؤسسة القيام بترويجه حتى تزيد من حجم المبيعات ثم تلاحظ ما إذا كان ذو مردودية أو لا، كما أنها قد تبيعه مع منتوج آخر، أي بيع منتوج مركب،أو تضع مكانه منتوج آخر. و في الأخير يجب من المؤسسة أن تقلل اهتمامها بالمنتوجات ذات رقم أعمال مرتفع و هامش تجاري منخفض، و تهتم بباقي التشكيلات الأخرى.

2-5-5 مراجعة سياسة السعر:

إن المراجع في مراجعته للسعر يحاول أولا تحديد الطريقة التي تم بها تحديد السعر، ثم يحاول مقارنة هذا الأخير بسعر المنافسين و كذلك مقارنة أدنى حد للسعر بالسعر المتوسط. كما يحاول، تحليل هوامش الربح لكل منتوج

و بالتالي يدرس المنتجات التي تتميز بهامش ضعيف. أما فيما يخص التسعيرة، فعلى المراجع أن يتأكد من وضوحها و وضوح نسب التخفيضات الخاصة بكل منتوج، و يبين خصائص المنتجات ذات الميزات الخاصة، كما يحاول معرفة نوع المراقبة التي تسمح بمعرفة صحة الكمية المفوترة و الكيفية التي تتم من خلالها تحديد قوانين مراجعة شروط التسعيرة في العقد. إلى جانب هذا على المراجع أن يتأكد من أن الدراسة قد تمت قبل بعث المنتوج.

3-5-5: سياسة الاتصال و عملية مراجعتها

تقوم المؤسسة بالعملية الإشهارية أو الاتصال لجلب عدد أكبر من المشترين لاقتناء منتجاها أو خدمتها، فهو بمثابة وسيلة للضغط و التحريض على عملية الشراء و يعرفه **Med Seghir Djilti** على أنه " مجموعة الوسائل الموجهة لإعلام الجمهور و إقناعه بشراء المنتوج أو الخدمة "[132]

و طبعا فإن بإشهار المنتوج يكون هناك إشهار للمؤسسة و /أو الموزع، و بالتالي " فالإشهار هو في نفس الوقت فن الاتصال و تقنية تسويقية " و نجد في معظم الحالات الإشهارية ثلاثة شركاء هم:

المعلن: مصدر الرسالة الإشهارية حول منتوج المؤسسة المنتجة.

الوكالة: هي المكلفة بإعداد الإستراتيجيات الإشهارية أو الرسالة الإشهارية.

الوسطاء أو الدعائم: قاعدة البلاغ الإشهاري، أحيانا بعض المؤسسات لا تلجأ إلى الوكالات بل بحوزتها مصلحة إشهارية تتحمل أعباء وضع مخططات الحملة الإشهارية.

تمر الحملة الإشهارية عادة بأربعة مراحل هي:

- تحديد الأهداف الإشهارية.
- تحديد الميزانية الإشهارية.
- إعداد الرسالة الإشهارية.
- اختيار الوسطاء و الدعائم.

و إذا أرادت المؤسسة النجاح في الوصول إلى هدفها فعليها أن تحسن تخطيط هذه العملية أي أن تسير جيدا هذه المراحل.

1- تحديد الأهداف الإشهارية: أول مرحلة في الحملة الإشهارية هي تحديد الأهداف الإشهارية و التي تنطلق أساسا من الإستراتيجية التسويقية باعتبار أن الإشهار من مكونات المزيج التسويقي و تكون بعد تحديد

---

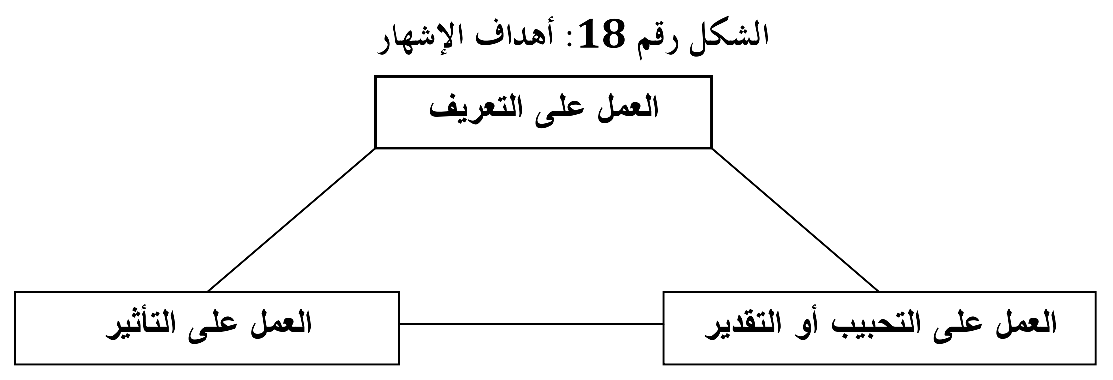
[132]- Djilti, Med Seghir. op. cit.. P. 73

الفئة المستهدفة و التموضع و السؤال المطروح هو: ما هي النتيجة المراد الوصول إليها من خلال هذه المرحلة الإشهارية ؟ و نستطيع أن نقول بأن هناك ثلاثة أهداف إشهارية هي:

1. التعريف بالمنتوج: و في هذه الحالة العلامة بإمكانها تدعيم السمعة خاصة في بداية حياة المنتوج.
2. تحبيب أو إعطاء صورة للمنتوج أو التشكيلة أو العلامة في ذهن الزبائن المحتملين.
3. التأثير على السلوكيات (ذلك بإثارة و دفع المستهلك للقيام بعملية الشراء).

و يمكن تلخيصها في الشكل التالي:

الشكل رقم 18: أهداف الإشهار



أما **B. Dubois et P. Kotler** فيعرضان الأهداف الإشهارية كما يلي:

جدول رقم 14: الأهداف الإشهارية

نوع الإشهار	الخصائص
إشهار إعلامي **Publicité Informative**	- إعلام السوق بوجود منتوج جديد. - تحسين استعلامات جديدة. - العمل على التعريف بأن هناك تغير في الأسعار. - شرح كيفية استعمال المنتوج. - وصف الخدمات المقدمة (المعروضة). - بناء الصورة **Construire l'image**
إشهار إقناعي **Publicité Persuasive**	- إنشاء تفصيل العلامة. - تغيير تصور صفات المنتوج من طرف السوق. - تشجيع الوفاء. - الحث على الشراء الفوري. - تسهيل المحادثة مع البائع.
إشهار تذكيري **Publicité de Rappel**	- تذكير الفرص المستقبلية للشراء و الاستهلاك. - الحفاظ على السمعة. - تذكير بتواجد موزعين.

و عند تحديد الهداف الإشهارية يجب الأخذ بعين الاعتبار العناصر التالية:

- تحليل معمق للوضعية التجارية.
- مراعاة القيود المالية.
- الانتباه و الحذر من القيود القانونية.

2- تحديد الميزانية الإشهارية:

إن قرار تحديد الميزانية الإشهارية قرار هام جدا لأن صرف الكثير و تحمل تكاليف غير ضرورية أو إنفاق مبلغ ضئيل دون التوصل إلى عتبة الفعالية فهي في كلتا الحالتين أوضاع قبل النتائج. و تعتمد المؤسسة في وضعها للميزانية الإشهارية على الموارد المتاحة، ولا بد لها عند تحديدها لهذه الميزانية أن ـــاخذ بعين الاعتبار عدة عوامل خاصة المرحلة التي يكون فيها المنتوج من دورة حياته، لأن المجهودات الإشهارية تختلف من مرحلة لأخرى حيث أن منتوج جديد يحتاج إلى أكثر مجهودات إشهارية لتنمية شهرته عكس المنتجات والعلامات المعروفة، و لا بد من التساؤل هل لهذه العلامة حصة سوق قوية أم ضعيفة حتى تعرف، وهل تحتاج إلى مجهودات إشهارية للتعريف بها. و بالتالي الرفع من الاستثمارات المخصصة للمجال الإشهاري، أما إذا كانت المنافسة شديدة فيفرض هذا على المؤسسة الاستثمار بصفة كافية للضغط على الحملات الإشهارية، وأخيرا فإن كثرة المنتجات البديلة في السوق تؤدي إلى بذل مجهودات إشهارية معتبرة لتمييز الصورة، و يدخل في ميزانية الإشهار عامة التكاليف المتعلقة بشراء المساحات في الوسائط و الدعائم المختلفة، بالإضافة إلى المصاريف التقنية لإنجاز الرسائل الإشهارية والمصاريف الإدارية لمصلحة الإشهار للمعلن (صاحب المنتوج) و المتمثلة في مصاريف العمال.

3- إعداد الرسالة الإشهارية:

تؤثر الرسالة الإشهارية على مبيعات المؤسسة بحسب محتواها، و إعدادها يمر بعدة مراحل و هو ما يسمى " **Copy Strategy "** و هي تتعلق باختيار المحتوى و العرض للرسالات الإشهارية فهي تجيب على السؤال " ماذا نقول و كيف نقول ؟ " [133]

و يمر إعداد الرسالة الإشهارية عادة بثلاث مراحل رئيسية انطلاقا من تصور الرسالة أي وضع عدة صور تستطيع أن تِثر على المستهلك ثم التقييم و الاقتناء و يقترح **Div Twoot** ثلاثة عوامل لهذا التقييم وهي الجاذبية و الخوصصة و المصداقية، ثم الوصول إلى تنفيذ هذه الرسائل بأسلوب لائق و كلمات سهلة و بسيطة يسهل على المستمع أو القارئ حفظها.

133- Hill, Mc Grew,op. cit . P. 149

إن هذا الترتيب للعناصر الثلاثة له تأثير كبير على التكاليف كما له تأثير على المستهلكين لهذا إن بعض المختصين في الإشهار الصحفي يرتبون حسب الأهمية للعناصر الثلاثة التالية: الصورة، العنوان، النص. و هذا الترتيب للعناصر الثلاثة مبني على أساس أن الصورة تجلب انتباه الشخص الذي ينظر إليها و يراها، ثم يأتي العنوان الذي يدفع المستهلك إلى قراءة ما بعده و المتمثل في النص الذي يجب أن يكون متوازن و معروض بطريقة جذابة و جيدة.

4- اختيار الوسائط و الدعائم:

يتعلق أمر اختيار الوسائط بعدة معايير، و بمراعاة الميزانية و المحاولة على الإجابة على التساؤلات التالية:

1.. ما هو الوسيط الأكثر تكييف مع الشكل المطروح ؟

2.. هل تقتصر على وسيط واحد أو مزيج من الوسائط ؟

3.. ما هي الدعائم المناسبة ؟

و يعتبر معيار التغطية الجغرافية أهم هذه المعايير، و هي عبارة عن عدد الأفراد أو العائلات المشاهدة للرسالة الإشهارية مرة على الأقل خلال الحملة، و بالتالي هل يجب اختيارها محلية أو دولية، و إلى من تنشر الرسالة إلى العام أو الخاص و هي تتعلق بأي مستويات، ذوي الدخل الضعيف أم المرتفع هل هي موجبة للمدن أو الأرياف... إلخ، إلى جانب التغطية الجغرافية فهناك معيار التكرار، أي متوسط عدد المرات التي يكون فيها الفرد أو العائلة معرضة للرسالة أثناء الحملة، و يفضل أن يكون الإشهار كثير التواتر حتى يكون التأثير إيجابي. و من الملاحظ أن لكل نوع من الوسائط الإشهارية إيجابيات و سلبيات و ليس الخيار دائما أمرا سهلا و من أهم الدعائم نجد الجرائد اليومية التي تتسم بالتغطية الواسعة و التلفزيون الذي هو كذلك يتسم بالتغطية الواسعة إلا أن تكاليفه باهضة و كذلك هناك المجلات، الإذاعة، الملصقات... إلخ. و إلى جانب الإشهار، هناك العلاقات العامة و الترقية، التسويق المباشر الذي يعتبر نوع جديد للإشهار من أنواعه (البريد الإشهاري **Mailing**و كذلك التسويق الهاتفي أو **Planning** كذلك **Télématique** الناتج عن **Minitel** و**Télé-achat**الشراء عن بعد عبر التلفزة.

كما نجد نوع آخر و هو السبنسور **Sponsoring**، و يتعلق هذا الأمر عادة بالتكفل بالتظاهرات الرياضية وهو يهدف إلى دمج المؤسسة في محيطها، و كذلك العلامة التي تعتبر رمز للمنتوج أو المؤسسة نفسها، و بالتالي فتعتبر العلامة عنصر من عناصر الإشهار و قد تأخذ العلامة عدة أشكال: رمز، رسم، كلمة، جملة... إلخ.

5-5-3 مراجعة عملية الاتصال:

و بعدما قمنا بمعرفة موجزة على أحد عناصر المزيج التسويقي و هو الاتصال، نحاول إبراز عمل المراجع لهذا

العنصر من المزيج، فالمهمة الأولى له الاهتمام بوجود مخطط الاتصال و إذا وجد أي تغيير فيه يجب أن يكون على أساس نقطة ضعف أساسية قد تؤدي إلى هدر للأموال دون فائدة، إذا فعلى المراجع أن يهتم بشكل ومحتوى هذا المخطط هل هو شامل ؟ هل يتنبأ بأهداف قابلة للقياس ؟... إلخ و كذلك يجب عليه أن يتأكد من وجود العقد الذي يجمع بين الوكالة و المؤسسة، ليكون العمل يسير في مجرى قانوني، و عليه أن يكون حذرا من شروط العقد المبرم، و يتفحص كل بنوده بندا بندا، كما يستطيع المراجع أن يطلب معرفة الكيفية التي تم بها تحديد ميزانية الإشهار و ما هي المعايير التي تم الاعتماد عليها، و مقارنة هذه المعلومات مع الأهداف المحددة، كما يستطيع المراجع أن يطلب الوثيقة **Copy Strategy** لفحصها بأنها غير مخالفة لمخطط الإشهار وأنها تحتوي على العناصر الأساسية و هي:

- ✓ الحالة الأساسية: و هناك يجب الإشارة إلى العنصر الأساسي الذي يصف الموقف و الوضع الحالي للعلامة أو المنتوج في محيطه، و ذلك في سطرين.
- ✓ التموضع: المكانة التي يجب أن تحتلها العلامة أو المنتوج في ذهن المستهلك بالنسبة للمنافسة.
- ✓ هدف الاتصال أو الإشهار: تحديد هدف الاتصال أو الإشهار.
- ✓ الفئة المستهدفة: الإشارة إلى الفئة المستهدفة بالترتيب حسب المعايير (اجتماعية، اقتصادية) و محاولة تحديد مرتكز الفئة المستهدفة.
- ✓ الوعد الإشهاري: و هي الأرباح و الفوائد الهامة، التي يجب إيصالها إلى المستهلك.
- ✓ صفة الإشهار: يجب أن يظهر الإشهار بصورة خفيفة و جذابة.
- ✓ العقبات: يجب الإشارة إلى العقبات في حالة وجودها هل هي تتعلق بالميزانية الإشهارية أو القانون أو الموسم... إلخ.

و يجب على هذه الوثيقة أن تتسم بالوضوح و تكون مخالفة عن تلك التي يملكها المنافسون كي تكون عقد تأمين ضد أي سوء تفاهم. كما تجدر الإشارة إلى أنه ليس من مهمة المراجع الإدلاء بأحكامه حول الاختيار النهائي للوثيقة، و من مهامه كذلك فحص ما إذا كانت الوسيلة المختارة هي الأفضل عن الوسائل الأخرى و هذا بالنظر إلى العوائق المختلفة و الأهداف المنتظرة و كذلك عليه معرفة أسعار كل الوسائط لتقييمها من جهة و فحص الأسعار المفوترة من جهة أخرى.

4-5-5: سياسة التوزيع و عملية مراجعتها

يعتبر التوزيع العملية التي يتم بها إيصال السلع إلى المستهلك في الشروط الملائمة أي في المكان المناسب بالكمية الكافية، و في الوقت المناسب و الخدمات الضرورية و حتى صيانتها لاحقا.

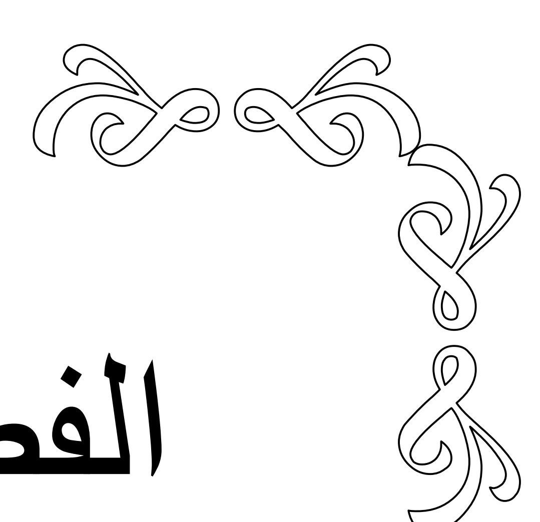
و يتم التوزيع من طرف المؤسسة أو باستعمال الوسطاء، و إن كان استعمال الوسطاء في الوقت الراهن أصبح شبه ضروري كما يوضعان ذلك كل من **P. Kotler, B. Dubois** في قولهما: " في اقتصاد عصري من النادر جذا أن يبيع صانع بضائعه مباشرة للمستعمل النهائي، حيث الوسطاء متعددين تحت تسميات مختلفة، تتوسط بين المنتج و المستهلك، بغية القيام بمجموعة الوظائف [134] و لهذا فالتساؤلات المطروحة هي: – ما هي أنواع قنوات التوزيع ؟

– ما هي الأدوار التي تلعبها ؟

– كيف تختار المؤسسة موزعيها و قنوات توزيعها الأكثر فعالية ؟

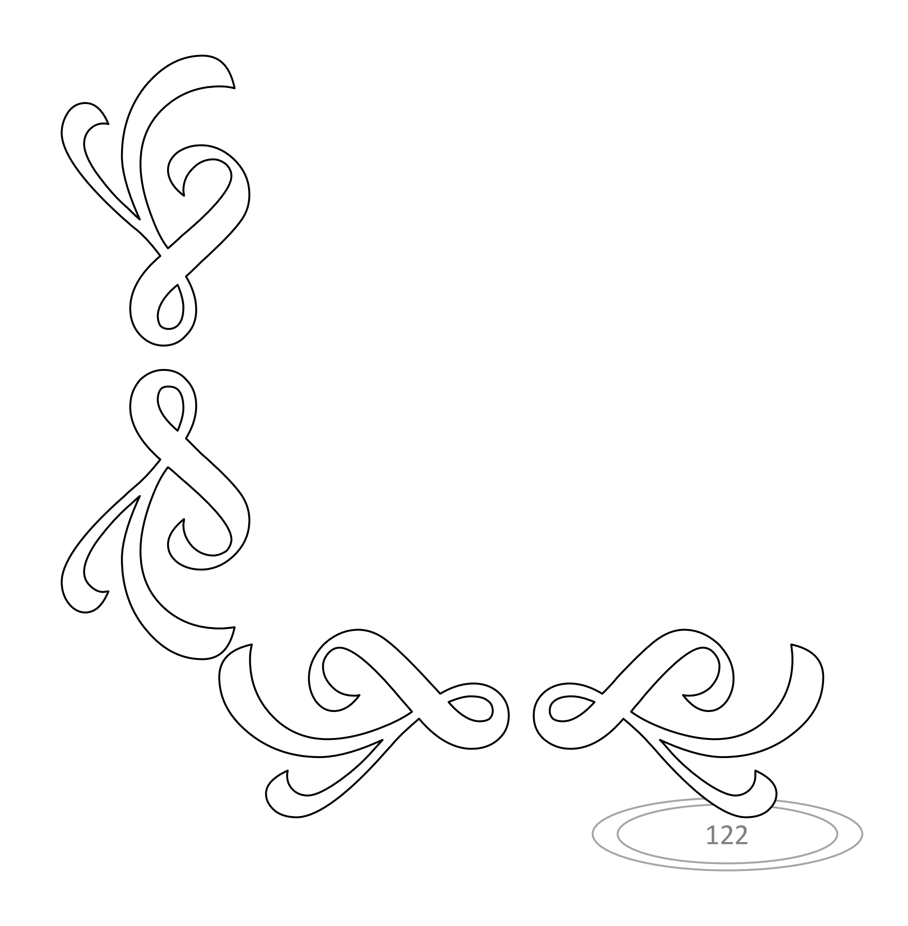
1– أنماط قنوات التوزيع:هناك عدة أنماط للتوزيع سواء تعلق الأمر بالوسطاء التجاريون أو الوسطاء الوكلاء (سماسرة وكلاء بالعمولة...). و الملاحظ هو أن معظم المفكرين في التسويق يقسمون هذه الأنماط إلى قناة مباشرة، قناة قصيرة و طويلة.

[134]- Kotler, Paul , op. cit. P. 560



الفصل الثالث

تقييم أداء العامل



تمهيد:

إذا كانت إدارة الموارد البشرية وظيفة أساسية من وظائف المؤسسة، فإن هذه الوظيفة هي بدورها تتكون من مجموعة فرعية من الوظائف التي تعد فيها عملية تقييم الأداء إحدى وظائفها الفرعية الأساسية، كونها تتوسط وظائف الموارد البشرية التي تزودهم جميعا بالمعلومات الضرورية لأداء أدوارهم في الاتجاه الذي يحقق أهداف إدارة الموارد البشرية التي تزودهم جميعا بالمعلومات الضرورية لأداء أدوارهم في الاتجاه الذي يحقق أهداف إدارة الموارد البشرية و من خلالها أهداف المؤسسة.

و ما دام موضوع بحثنا يعالج نظام تقييم أداء العاملين في المكتبات الجامعية فإن منهجية البحث تتطلب التعرف على طبيعة هذه العملية من خلال تعريفها و تحديد مفهومها و أهدافها و فوائدها و الوقوف على خصائصها وشروط أدائها، و التزود بأساليب علاجها استنادا إلى التجارب والدراسات والنظريات التي تناولت هذه العملية ضمن بحوثها و اهتماماتها و من ثم فإن الفصل الثالث لبحثنا هذا يتناول بالدراسة والتحليل الجوانب ذات الصلة بعملية تقييم الأداء التالي:

1- مفهوم و تعريف عملية التقييم.

1-2- أهمية و أهداف تقييم الأداء.

1-3- الصعوبات التي تواجه قياس الأداء.

1-4- دور نتائج التقييم في توجيه القرارات المتعلقة بمعالجة مشكلة تدني أداء العامل.

1- مفهوم و تعريف عملية تقييم الأداء:

1-1مفهوم عملية التقييم:

ينظر لعملية تقييم أداء المؤسسة على انه عملية مراقبة، و لكن في الحقيقة إن عملية تقييم الأداء هي جزء مهم في المراقبة الكلية. و الغاية من التقييم تحديد المشكلة التي قد تعترض أداء المؤسسة[135].

و في إطار هذا المضمون يشير البعض أن عملية تقييم الأداء على أنها شكل من أشكال الرقابة يرتكز أساسا على تحليل النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الجهود المبذولة على مختلف المستويات في استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام، و التي تسمح بترشيد تسيير الموارد البشرية من خلال إعداد الخطط المستقبلية.

كما يقصد بعملية تقييم الأداء قياس الأعمال المنجزة و مقارنتها بما كان يجب أن يتم وفقا للتخطيط المعد مسبقا، أملا في اكتشاف جوانب القوة أو تحديد نقاط الضعف.

إذ عرف " **فيشر و رفاقه** " عملية تقييم الأداء على أنها العملية التي يتم بواسطتها تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد لمؤسسته خلال فترة زمنية محددة.[136]

1-1 أبعاد مفهوم تقييم الأداء:

تقوم كل مؤسسة بتحديد أهدافها على ضوء رسالتها، و تعيين الوظائف و المستويات الإدارية المختلفة، التي توكل إليها مهمة تحقيق هذه الأهداف المرحلية، بعد أن يتم تعيين الأفراد العاملين المناسبين لأداء الوظائف المختلفة بأعلى كفاءة و فعالية ممكنة، حتى تستطيع المؤسسة الحصول على النتائج التي ترغبها من كل وظيفة ومن كل مستوى إداري في ضوء التوقعات المحددة مسبقا.

و من هذا كان على المؤسسة أن تستفيد من وجود نظام لتقييم أداء العمل يهتم بشؤون تنمية العنصر البشري في المؤسسة، من خلال عملية تقييم لأداء كل العاملين دون استثناء بطريقة منتظمة و في أزمنة محددة، بحيث تهتم عملية التقييم بقياس:

- مدى قيام العمل بالوظائف و المهام المسندة إليهم و تحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم.
- مدى تقدمهم في العمل و قدرتهم على تحسين مستوى إنجازهم بشكل منتظم و مستمر لضمان تنميتهم وتطورهم في المستقبل.

لقد أخذ مفهوم تقييم الأداء أبعادا زمنية متباينة تتمثل فيما يلي:

135- الزبيدي، حمزة محمود. التحليل المالي: تقييم الأداء و التنبؤ بالفشل. الأردن: مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، 200، ص. 18

136- بلوط ، حسن إبراهيم. إدارة الموارد البشرية: من منظور استراتيجي. لبنان: دار النهضة العربية، ط.1، 2002، ص. 360

أ- البعد التقليدي:

يرى هذا البعد بأن تقييم الأداء للعاملين ما هو إلا مجرد عملية قياس لمستوى أداء العامل و طبيعة سلوكياته في العمل خلال فترة زمنية محددة، من أجل الوصول إلى معلومات عن أداء العامل يمكن اعتمادها من قبل الإدارة في اتخاذ قرارات موضوعية في ميدان التخطيط للعنصر البشري و الاستفادة من فرص الترقية و رفع الجور وتحسين المسار الوظيفي للعامل و معرفة احتياجاته التدريبية و غيرها.

ب- البعد الحديث:

يرى هذا البعد بأن تقييم الأداء للعاملين بالإضافة إلى البعد التقليدي، فهو كذلك مرجع رسمي، يتجسد في وثيقة قانونية رسمية تعد سنويا، يستند عليها لإثبات العدالة في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العنصر البشري كالتوظيف أو الترقية أو النقل او التسريح أو التدريب و غيرها من السياسات المتعلقة بالعنصر البشري و الهادفة إلى تحسين مستوى الإنجاز عند العامل، كما تعطى لهذه القرارات صفة إلزامية في التطبيق.

جـ- البعد المستحدث:

يتصف هذا البعد عن الأبعاد السابقة، كونه يعالج عملية تقييم الأداء بالإضافة إلى الأساليب المتبعة في البعدين السابقين يستخدم أسلوب التقييم الغير رسمي بشكل مستمر و منتظم لا يحدد بزمن معين، قد يكون يوميا أو أسبوعيا أو كلما استدعت الحاجة لذلك. و يتميز هذا النوع بتوفر تغذية عكسية مرتدة بالمعلومات التصحيحية لأداء العمال، بحيث توضح لهم مستوى أدائهم و طريقة سلوكياتهم في إنجاز مهامهم و مدى تحقيقهم للمعايير المحددة، و بالتالي تساهم في إرشادهم و توجيههم بشكل غير مباشر (غير رسمي)، مما يسمح لهم بتدارك النقائص، كون العمال أداة فعالة لتقييم إدارة المؤسسة و مدى كفاءة برامجها الخاصة بالتنمية الإدارية بصفة عامة.

ومن خلال هذه الأبعاد لمفهوم تقييم الأداء يمكن القول بأن نظام تقييم الأداء للعاملين هو أداة موضوعية وعلمية وذات أهمية بالغة في قياس كفاءة و فعالية أداء العاملين بالمؤسسة و بالتالي يسمح لها بترقية برامجها الخاصة بالتنمية المستديمة لمواردها البشرية.

وبالتالي يعد عنصر الأداء من العناصر الأساسية المحددة لإنتاجية العمل، و يمثل الجانب الإنساني في العملية الإنتاجية و من أجل الكشف عن مضمون هذا العنصر يجب تحديد الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء.

1-1-1- الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء:

1. الإلمام بالعمل:

يعد الإلمام بالعمل ركن أساسي من أركان الأداء، فمعرفة العامل بالعمل الذي يؤديه، و مدى فهمه لدوره واختصاصاته و إدراكه للتوقعات المطلوبة منه، و مدى إتباعه لطريقة العمل التي تحددها له المؤسسة.

2. ناتج العمل:

إن مستوى الإنجازات التي يحققها العامل، و مدى مقابلتها للمعايير النموذجية الكمية و النوعية و الزمنية وضغط التكاليف و كل ما يميز ناتج عمله من قيمة مضافة، "بصمات العامل في العمل".

3. سلوك العامل:

إن سلوك العامل في أداء وظيفته، من مدى محافظته و حرصه على معدات و أدوات و تجهيزات الإنتاج التي يستخدمها في وظيفته، هل هو مهتم بها من حيث الاعتناء و الصيانة و تجنب الإتلاف، و هل يعمل على تفعيل عائداتها ؟

4. السلوك الاجتماعي:

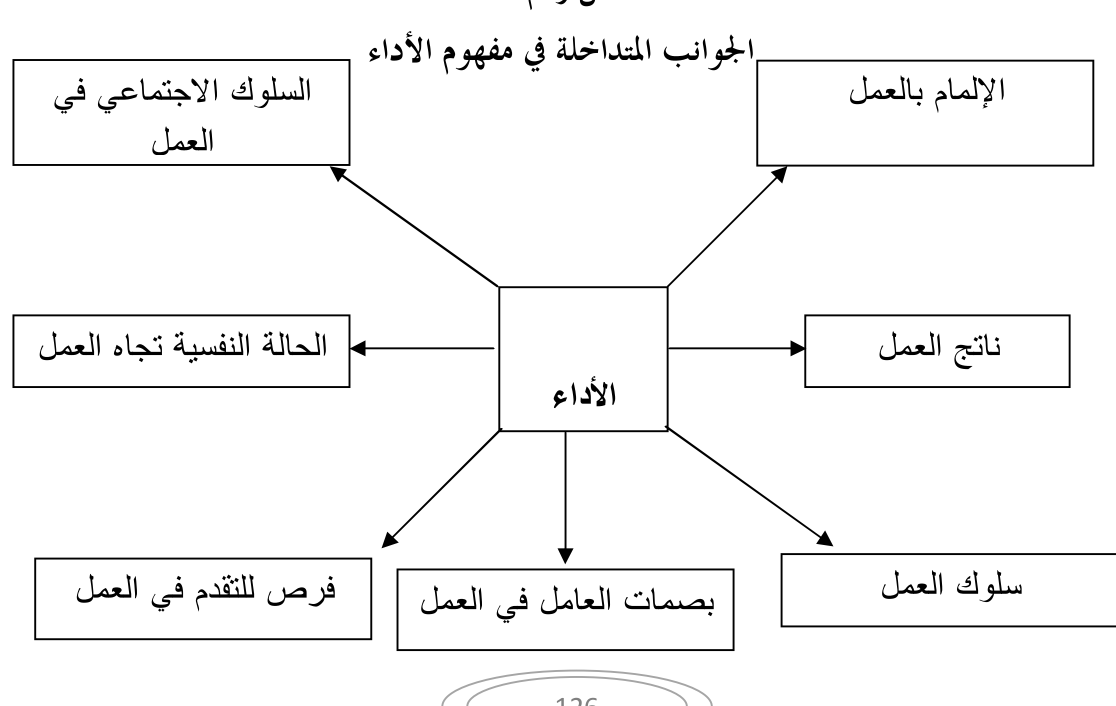
مدى تعاون العامل مع زملائه و رؤسائه و مرؤوسيه، و مدى مساهمته في إنجاز أعمال الجماعة، و تنفيذه للأوامر و مشاركته في حل مشكلات العمل.

5. فرص التقدم:

يمكن للعامل من أجل زيادة كفاءة إنتاجيته و فعالية أدائه أن يسلك طريق التحسين و التقدم باكتساب المهارات و المعلومات التي يمكن تعلمها و اكتسابها من برامج التدريب رو الممارسة الميدانية و يمكن أن نلخص ذلك في الشكل رقم (1).

الشكل رقم: 19

الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء



1-2-1- تعاريف تقييم الأداء:

لقد تعددت الكتابات و الأبحاث في موضوع تقييم الأداء، رغم ذلك لم يتم التوصل إلى تعريف لتقييم الأداء يجمع بين جميع وجهات النظر العلمية، فقد اختلفت التعريفات من كاتب لآخر و من باحث لآخر، و هذا ما توضحه مجموعة التعريفات الأكثر انتشارا لهذا المفهوم:

التعريف الأول: [137]

تقييم الأداء عملية قياس و وصف لسلوك العامل و إنجازاته خلال فترة محددة بهدف تحسين أداء العامل.

التعريف الثاني: [138]

تقييم الأداء هو العملية التي يتم من خلالها تقويم المساهمات التي يقدمها الفرد للمنظمة خلال فترة محددة من الزمن، و توفير تغذية عكسية عن الأداء تمكن العاملين في التعرف على مستوى أدائهم مقارنة بالمعايير التنظيمية.

التعريف الثالث: [139]

تقييم الأداء هو محاولة الوصول لتقييم مدى مساهمة العامل في إنجاز الأعمال الموكلة إليه و كذلك سلوكه و تصرفاته في علاقاته بزملائه و رؤسائه و المتعاملين معه، و أيضا قدراته و إمكانياته الشخصية خلال فترة زمنية محددة.

التعريف الرابع: [140]

تقييم الأداء هو عملية متطورة باستمرار لتقويم و إدارة كل من السلوك، و النتائج في مكان العمل.

التعريف الخامس: [141]

تقييم الداء يشير إلى مراجعة و تقويم دوري لأداء كل فرد خلال فترة زمنية محددة، قد تكون ثلاثة أشهر، ستة أشهر، سنة أو عدد محدد من ساعات العمل.

التعريف السادس: [142]

تقييم الأداء هو عملية إصدار حكم على النشاطات التي تم ممارستها من طرف العامل في زمن محدد بالمنظمة، و يعد ذلك حكم مثالي لاعتماده على مقاييس أداء واضحة و معايير مستخرجة بطريقة تسمح للمشرف بتكوين رأي شامل و موضوعي غير متحيز على أداء الفرد العامل.

137- عبد السلام عبد المحسن ، نعساني . تقويم نظم تقييم أداء العاملين بالمستشفيات التعليمية . رسالة ماجستير (غير منشورة) .القاهرة: جامعة عين شمس، 1997، ص.39

138- المرجع نفسه، ص.39

139- أبو سعدة، إبراهيم محمد علي . تقييم نظام قياس أداء العاملين في الأجهزة الحكومية و أثره على القرارات المتعلقة بسياسة الأفراد. رسالة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة الأزهر، 1996، ص. 20

140- المرجع نفسه، ص. 39

141- أبو سعدة، إبراهيم محمد علي،مرجع سابق،ص.39

142- Sekiou, Lakhdar . Gestion de Ressources Humaines . Canada : university, 1993, P.326

أ- خصائص التعريف الأكثر قبولا:

من التعارف المذكورة سابقا يمكن الوقوف على أهم الخصائص و المميزات التي يتصف بها الأداء، و ما يهمنا في هذا الصدد هو توضيح معنى تقييم الأداء و ليس التعرف إلى التعريفات على معنى تقييم الأداء، و من أجل معرفة التعرف الأكثر قبولا يجب أن نلاحظ به توافر عدة خصائص يشير إليها التعريف تتمثل في العمليات التالية:

- ☜ عملية إدارية منتظمة.
- ☜ عملية دورية و مستمرة،.
- ☜ عملية مراجعة شاملة.
- ☜ عملية عادلة و موضوعية.
- ☜ عملية تطويرية و هادفة.
- ☜ عملية مراقبة إدارية.
- ☜ عملية قياس و مقارنة.

إن لكل عملية جانب معين يجسد الإطار العام الذي يتم من خلاله عملية التقييم الشاملة لأداء العمل.

1-عملية إدارية منتظمة:

يقصد بالتقييم كونه نشاط منظم لا يتم بصورة عشوائية بل ينتظر من عملية التقييم لأداء العمال إعطاء نتائج حقيقية لها دلالتها على مستوى أداء العامل، و هذا لا يتم إلا بتوافر معايير محددة للأداء تتجسد في نماذج تقييم تتلاءم و طبيعة الوظيفة، كما يجب توافر إجراءات و قواعد قانونية محددة و متفق عليها لفترة زمنية معينة، تتولى تطبيقها جهة مشرفة على عملية التقييم يخولها التنظيم و التشريع المجسد لفلسفة و إستراتيجية المؤسسة في مجال تنمية الموارد البشرية. فالتقييم من وجهة نظر الإدارة حلقة ضرورية من حلقات الإدارة المتكاملة التي تدعم النشاط الحركي للمؤسسة، الممثل في تحديد ما يجب إنجازه في ضوء المخطط و الأهداف المرسومة بدقة ووضوح، و بدأ وضع تنفيذ هذه الخطط من خلال مزاولة العديد من الأنشطة الفنية و الإدارية بما يتطلب المرور بكثير من العمليات الإدارية قبل قياس الأداء النهائي، مثل عملية التوظيف و المتابعة و اتخاذ القرارات وغيرها. و هذا كله يستلزم اضطلاع الإدارة العليا بالمسؤولية منذ اللحظة الأولى لقيام المؤسسة، و عند كل وقفة لقياس النتائج والتعرف على مدى النجاح في تحقيق الأهداف المخططة.

2– عملية دورية و مستمرة:

إن عملية تقييم الأداء تبدأ مع بداية نشاط المؤسسة و تستمر باستمرارها، و غالبا ما يتم تنفيذها بصورة دورية سواء كانت سنوية أو نصف سنوية أو حسب طبيعة العمل في المؤسسة، لتمكن من مد الإدارة بتغذية مرتدة للمعلومات التي ترشدهم عن سير العمل و النتائج المحققة خلال فترة محددة كما توجههم لأسباب الضعف والقوة التي أمر بها عملية الأداء.

3–عملية مراجعة شاملة:

إن عملية تقييم الأداء تشمل جميع وظائف المؤسسة و مختلف الأنشطة، كما تشمل جميع العمال فيها و في كل المستويات الإدارية، فضلا عن شموليتها لجميع جوانب السلوك الوظيفي المتبع من طرف شاغلي الوظائف أثناء تأدية منظوم يشمل كل أوجه السلوك الوظيفي الذي تحلى به العمال أثناء فترة التقييم.

4–عملية عادة و موضوعية:[143]

تمارس عملية تقييم الأداء من طرف جماعات مختصة في مجال التقييم عادة ما يمثلها المشرف على التقييم الرئيس المباشر للعمال الخاضعين للتقييم، و يمارس هذه العملية بأسلوب علمي قائم على التحليل الدقيق للسلوك الوظيفي الذي يتبعه العامل في أداء واجباته و مسؤولياته المخولة له في تشغيل الوظيفة، حتى لا يشوب التقييم جوانب شخصية أو أشياء غير متعلقة بالعمل، قد ينتج عنها صدور أحكام خاطئة غير عادلة.

كما تضمن عملية التقييم العدالة في تسجيل أداء العمال بمقياس موحد عادل و دقيق يتناسب ومتطلبات كل وظيفة أو نشاط يتميز بقدرته على نقل الصورة الحقيقية لكفاءة و فعالية أداء العامل لفترة محددة، بالنسبة لكافة العمال في نفس الوظائف و الأنشطة المتشابهة.

5–عملية تطويرية و هادفة:

تعد عملية تقييم الأداء وسيلة لتحسين النوعية في تنمية العنصر البشري، من خلال تحسين البرامج التي تقدمها إدارة الموارد البشرية للمؤسسة، فعملية التقييم تكشف عن مدى كفاءة و فعالية أداء العمال لمعرفة نتائج الأداء المترجمة بصدق لمدى إنجاز العامل للأعمال الحالية الموكلة غليه، و كذا سلوكه و تصرفاته في العمل المعبرة عن علاقاته برؤسائه أو زملائه و المتعاملين معه، إلى جانب قدراته و إمكانياته الشخصية.

فكل هذا يمكن المؤسسة من تحديد مدى ملائمة العامل لمتطلبات العمل و بالتالي الحكم على مدى صلاحيته و نجاحه في أداء أعماله الحالية، إلى جانب تحديد إمكانياته المتوقعة نحو النمو التقدم في العمل مستقبلا.

[143] [9] مرتجي، نجلاء. إدارة الأفراد العاملين: مدخل بيئي. القاهرة: مكتبة عين شمس، 1982، ص. 190

إذ يترتب على نتائج التقييم قرارات إدارية هامة تعود بالنفع على المؤسسة و العمال معان كونها تدعم الخطط الإستراتيجية الهادفة إلى تنمية الموارد البشرية تنمية مبدعة تضمن مستوى من الرضا الوظيفي و الدافعية إلى العمل بالمؤسسة بأعلى جهد ممكن يجعل العامل يفجر طاقته الكامنة في العمل لينتج عنها عامل الإبداع والابتكار و التحدي.

6-عملية مراقبة إدارية:

كثيرا ما ترتبط عملية التقييم بالمراقبة، لكنها ليست بالمراقبة ذاتها بل هي جزء مهم في المراقبة للمؤسسة، فالغاية من عملية التقييم هي تحديد المشكلة التي قد تعترض أداء المؤسسة، و في إطار هذا المضمون يشير بعض الباحثين لعملية تقييم الأداء على أنها شكل من أشكال الرقابة الإدارية، و هذا ما أشار إليه الباحث "**بونيني Bonini**" عندما تعرض لتعريف الرقابة الإدارية بقوله: "تقييم ألداء عملية التأكد من إنجاز ما كان يجب إنجازه، واكتشاف الانحرافات في حالة عدم إنجازه" [144]

فالرقابة الإدارية ترتكز أساسا على تحليل النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الجهود المبذولة على مختلف المستويات بهدف الوقوف على تحقيق نتائج بأعلى كفاءة ممكنة تترجم الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، لترشد الإدارة لإعداد و تصميم الخطط المستقبلية للأداء، كما تمدنا الرقابة الإدارية بقياسات للأعمال المنجزة مقارنة بما كان يجب أن يتم إنجازه وفقا للخطط المعدة مسبقا، أملا في اكتشاف جوانب القوة للأداء أو تحديد نقاط الضعف.

7-عملية قياس و مقارنة:

إن عملية تقييم الأداء تعد بمثابة التأكد من مدى قيام العمال بالوظائف و المهام المسندة إليهم، و مدى تحقيقهم للأهداف المحددة لهم إلى جانب مدى تقدمهم في العمل و تطورهم في أساليب إنجازه، و استفادتهم من فرص التدريب و الترقية و التحفيز.

فمن المسلم له بأن العاملين يختلفون عن بعضهم البعض كونهم بشر لهم مؤهلات و قدرات و سلوكيات وسمات شخصية تجعل من كل عامل يتميز عن غيره في مستوى الأداء و مستوى السلوك الوظيفي و في الصفات الشخصية ذات أثر على نتائج الأداء.

فمن أجل الوقوف على مستوى أداء كل عامل يتطلب ذلك وجود أداة للقياس متمثلة في معايير تقييم نموذجية صالحة للتعبير عن كل الجوانب المتداخلة في إنجاز العمل الحكم على درجة إنجاز العامل في مرحلة زمنية معينة مقارنة بالهداف المحددة، هذه المقاييس تتسم بالوضوح و الدقة و البساطة تمكن كلا من:

- المؤسسة من معرفة المستوى الفعلي لأداء عمالها تفصيليا.

144- [10] عامر، سعيد يس؛ خالد، يوسف.الإنتاجية السياسية: معايير الأداء قياس الأداء الفعلي. الرياض: دار المريخ ، 1984، ص. 85

- المشرف من تبرير حكمه على مستوى إنجاز كل عامل.
- العامل من معرفة مستوى إنجازه الفعلي و الأسباب التي أوصلته إلى ذلك (السلبية أو الإيجابية).

كل هذا يجري في فترة زمنية محددة و في ظل ظروف داخلية و خارجية متغيرة لها الأثر على مستوى الداء.

ب- التعريف الجامع لتقييم الأداء:

بعد دراسة الخصائص الواجب توافرها في التعريف الذي يجسد المفهوم الحقيقي و المقصود بالفعل من عملية تقييم الأداء للعمال، تبين للباحث بأن عملية تقييم الداء لها بعدان:

- **تعريف لتقييم الأداء ذو البعد الإداري:**

إن تقييم الأداء للعاملين عملية إدارية تهتم بالمراجعة المستمرة و المنتظمة العادلة و الموضوعية ذات البعد الشمولي لأنظمة تسيير العنصر البشري في المؤسسة، لمتابعة إجراءات تطورها، من خلال قياس مستوى أداء العامل للمهام الموكلة له خلال فترة زمنية محددة ، وكشف مدى صلاحيته في التقدم لإنجاز العمل المرشح له مستقبلا.

- **تعريف لتقييم الأداء ذو البعد التقني:**

إن تقييم الأداء هو **عملية قياس لمدى كفاءة و فعالية الأداء الفعلي للعامل لفترة محددة،** تجدر الإشارة إلى أن الباحث يميل في دراسته و تحليله لعملية تقييم الأداء ذات البعد التقني، كون هذا التعريف ينطوي على العناصر الأساسية التي تقوم عليها عملية التقييم و هي:

- عملية قياس.
- المدى (فجوة الأداء).
- الفترة المحددة.
- الكفاءة و الفعالية.
- الأداء الفعلي.

1. عملية قياس:

ينص التعريف على إلزامية توافر أداة للقياس ينسب إليها أداء العاملين و يقارن به كأساس للحكم على أدائهم، و من الطبيعي أن الأداة هذه يمكن أن تمثل معايير الأداء أو الوازنة التخطيطية أو ميزانية الأداء أو ميزانية البرامج، أو أي صورة نماذج الأداء المتفق عليها كمنهج نموذجي في التنفيذ لتحقيق الأهداف المنشودة.

2. المـــدى:[145]

إننا نقصد بكلمة المدى في هذا التعريف، الابتعاد إلى حد ما عن صيغة التأكيد، التي تعود عليها الكثير من الكتاب عندما افترضوا ضرورة مطابقة الأداء الفعلي لمعايير الأداء، حيث أثبتت الممارسة العملية ضرورة وجود انحرافات، و لذلك يميل الكثير من الكتاب و نحن نؤيدهم إلى تقسيم الانحرافات إلى نسبتين، نسبة مسموحة ونسبة غير مسموحة، و نقصد بالانحرافات هنا الانحرافات السلبية، كما يعبر بعض الكتاب عن المدى بفجوة الداء، التي سنعود إليها بالتفصيل في الفصل الخامس عند تحليل موضوع فعالية الأداء.

3. الفترة المحددة:

تعني المدة الزمنية التي تمارس فيها عملية التقييم، حيث يجب أن تكون الفترة بين الأداء الفعلي و بين قياسه وتقديره فترة قصيرة جدا لسهولة و ضمان فعالية التقييم و الاستفادة السريعة من اكتشاف الانحرافات في حالة وجودها و العمل على معالجتها في حينها لتقليص حجم الخسائر الممكن حدوثها في حالة التباطؤ في كشفها ومعالجتها، كما أنه من المهم جدا تحديد الفترة الزمنية اللازمة لإنجاز المهام بالطريقة المختارة، و بدون عنصر الزمن يصعب تحديد مفهوم الكفاءة و الفعالية.

4. الكفاءة و الفعالية:

الكفاءة: هي مؤشر يستعمل في قياس الأداء، و يعبر عن العلاقة النسبية بين المدخلات ولمخرجات التي تفسر كيفية إنجاز العمل بالشكل الصحيح بإتباع أفضل الوسائل و الخيارات للأهداف.

و بالتالي تعبر الكفاءة عن إنتاجية العمل و على هذا الأساس يمكن استخدام تعبير **الكفاءة الإنتاجية** للتدليل على مدى النجاح الذي يحققه العامل في استخدام عناصر الإنتاجية المختلفة مجتمعة في بلوغ الأهداف المقبولة.

الفعالية: هي مؤشر يستعمل في قياس الأداء، و يعبر عن العلاقة النسبية بين النتائج المحققة و الهداف المخططة التي تفسر القدرة على تحقيق الأهداف بالشكل الصحيح، بمقارنة مقدار الأداء المحقق بالنسبة إلى الأداء المطلوب.

و من ثم فإن تعبير **فعالية الأداء** يمكن استخدامه للتدليل على مدى النجاح الذي يحققه العامل في الوصول إلى الأهداف المقبولة.

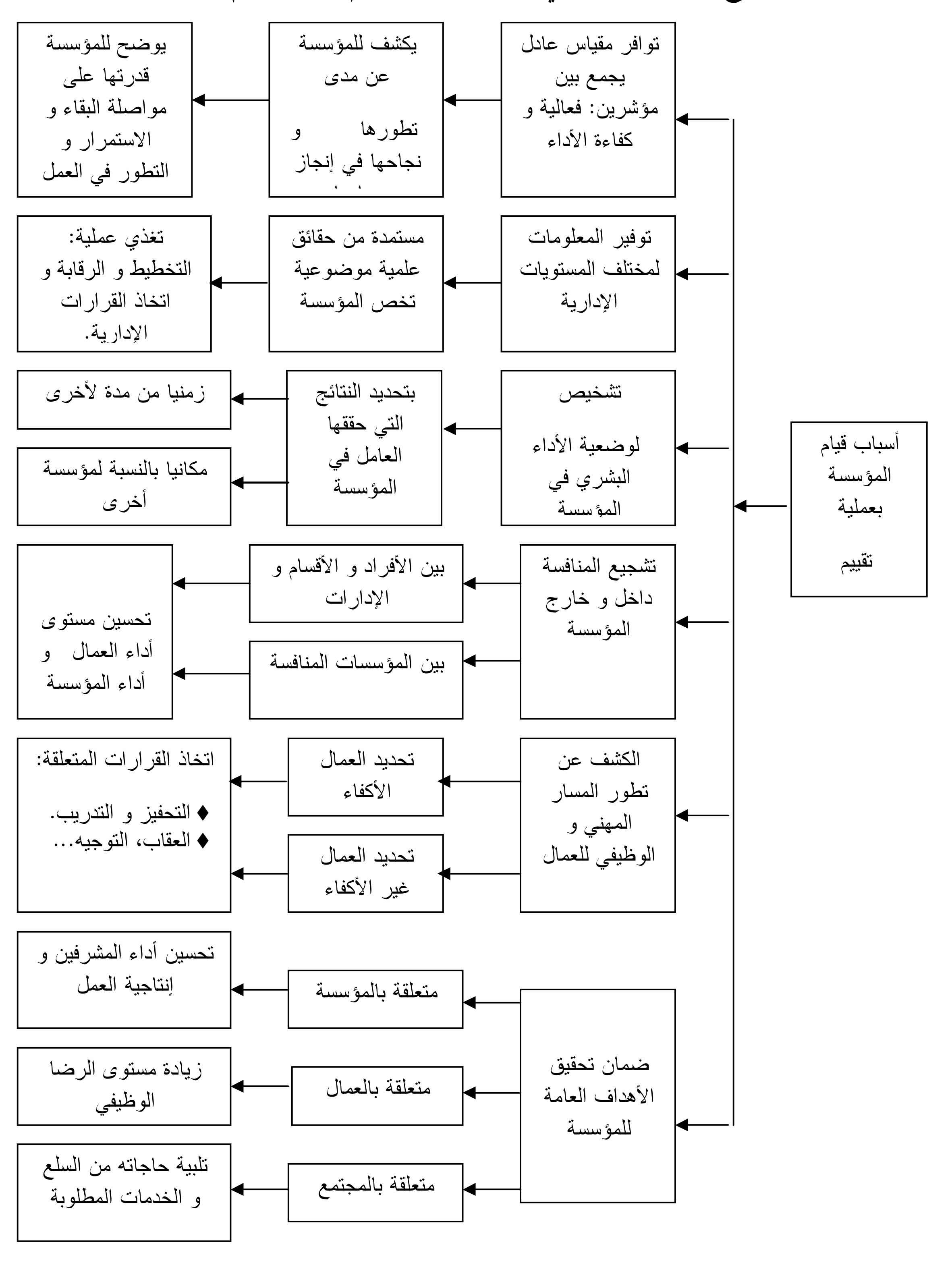
[145]- عامر، سعيد يس؛ خالد، يوسف ،مرجع سابق، ص. 86

ت- أسباب قيام المؤسسة بعملية تقييم الأداء:

من دراستنا لمفهوم و أهمية و أهداف و فوائد عملية تقييم الأداء يمكن أن نخلص إلى الأسباب الحقيقية الداعية لقيام المؤسسة بعملية التقييم لأداء عمالها من فترة لأخرى، التي قمنا بتحديدها في ستة (6) أسباب نوجزها في الشكل رقم (20) إلى جانب توضيح الأبعاد التي ترمي إليها.

الشكل رقم 20:

نموذج يلخص أسباب التي تدعو المؤسسة للقيام بعملية تقييم الأداء [146]



146- من إعداد الباحثة كشار صبرينة

1-1- أهمية و أهداف عملية تقييم أداء العامل

1-2-2- أهمية تقييم الأداء:

تعتبر عملية تقييم الأداء للعاملين من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية لأي مؤسسة كونها تؤدي إلى العديد من الفوائد التي تعود على الرؤساء و المرؤوسين من عمال و مشرفين و كذا على المؤسسة كونها تساعد في التعرف على العديد من الجوانب التي تؤدي إلى وصول المؤسسة إلى الأهداف المرغوبة فنتائج تقييم أداء العامل تعتبر مؤشرا لجملة من البيانات التي تعود أهميتها على العمال و المشرفين انظر الشكل رقم (21).

أ- أهمية التقييم بالنسبة للعمال:

- **إحساس العامل بالمسؤولية:**

عندما يشعر العامل بأن أداء موضع تقييم من قبل رؤسائه و أن نتائج التقييم سيترتب عليها اتخاذ قرارات تمس مستقبله الوظيفي، فغنه سوف يشعر بالمسؤولية تجاه نفسه و تجاه العمل، و بالتالي سيبذل كل ما في وسعه لتأدية عمله على أحسن ما يرام ليكسب بذلك رضا رؤسائه لكي لا يتعرض إلى أحكام تحرمه من المزايا والتعويضات التي تنص عليها القواعد و الحكام التشريعية السارية المفعول.

- **اختبار العامل تحت التجربة:**

تلزم القواعد القانونية في التوظيف على أن يخضع العامل الجديد إلى فترة تجربة يختبر فيها على مدى صلاحيته لشغل الوظيفة التي عين فيها، لذلك تعتبر التقارير الدورية التي تقيم أداء العامل وسيلة لتوفير المعلومات اللازمة عن عمل العامل الجديد، لتعطي لإدارة الموارد البشرية المبرر الذي تتخذ على أساسه حكما في مدى ملائمة العامل للوظيفة و تجنب المؤسسة التبعات التي قد تتحملها بسبب الاختيار الغير سليم للعامل.

- **تطوير أداء العامل:**

تساهم عملية تقييم الأداء في الكشف عن نواحي القصور لدى العمال، و يعتبر ذلك نقطة البدء لتطوير أداء العامل، و تتم عملية التطوير هذه بأسلوبين:

الأول: هو تحسين العمل و تبسيط إجراءاته، إذا تبين أن خصائص العمال من تأهيل علمي و خبرة عملية وتدريب متخصص و صفات فسيولوجية و نفسية و سلوكية تتلاءم مع متطلبات العمل، إلا أن مستوى الكفاءة في الأداء لا يرقى إلى الحد المطلوب، ففي هذه الحالة قد يكون القصور راجع أساسا لظروف العمل وتبسيط إجراءاته و توفير الإمكانيات المناسبة له.

الشكل رقم: 21 [147]

مخطط يوضح أهمية تقييم أداء العامل في المؤسسة

أهمية تقييم أداء العامل

بالنسبة للمؤسسة
- الإحساس بالمسؤولية
- اختبار العامل تحت التجربة
- تطوير أداء العامل
- زيادة مستوى الرضا الوظيفي

بالنسبة للمؤسسة
- ضمان استمرارية الرقابة
- تنمية قدرات التحليل
- تنمية الاتصال بالعمال

بالنسبة للمؤسسة
- توجيه لسياسات تسيير العمال
- الكشف عن فجوة الأداء
- وضع معدلات الأداء
- قياس كفاءة العنصر البشري
- تحقيق الموضوعية في تسيير العمال
- الكشف عن مشاكل التسيير
- رقابة و توجيه المشرفين
- ملاءمة محيط المؤسسة

الثاني: هو تنمية العاملين و تدريبهم، إذا تبين أن ظروف العمل المناسبة متوفرة و الإمكانيات و الإجراءات ملائمة لأداء العمل لكن مستوى الكفاءة في الأداء لم يصل بعد إلى المعدلات المرضية، فإن ذلك يشير إلى وجود بعض جوانب القصور في الخبرات و المهارات و المعارف أو سلوك الأداء لدى العامل، ففي مثل هذه الحالة تقوم إدارة المؤسسة بإرشاد أو تدريب العامل ليتجاوز هذه النقائص و يحقق متطلبات وظيفته بتحسين مستوى أدائه مستقبلا.

- **زيادة مستوى رضا العامل:**

يعد الرضا الوظيفي من أهم الأهداف التي يسعى العامل إلى الوصول إليها كونها مؤشر على مدى سعادة العامل بانتمائه للمؤسسة نتيجة ما قدمته له من عوائد يشبع بها حاجاته تتلاءم و الجهد الذي قدمه للمؤسسة و المتمثل في ألداء الذي بدله في إنجاز وظيفته، فكلما شعر العامل بأن العائد الذي يتقاضاه مقابل الأداء الذي يقدمه للمؤسسة عادل و منصف و يحقق له أكبر قدر ممكن من الإشباع، فإن ذلك يؤدي إلى خلق ثقة بين العمال ورؤسائهم و مؤسستهم.

---

[147]- من إعداد الباحثة كشار صبرينة

ب- أهمية التقييم بالنسبة للرؤساء المشرفين

ضمان استمرارية الرقابة و الإشراف:

إن تقييم أداء العامل وفق نظام محدد و مواعيد محددة سيلزم الإدارات تتبع منجزات العمال وتقديم تقاريرهم حول كفاءهم و الاحتفاظ بسجلات لتدوين ملاحظاهم و نتائج تقييمهم كوثائق للحكم على صحة التقييم والتقيد بمواعيده و بذلك يضمن استمرارية الرقابة و الإشراف.[148]

تنمية القدرة على التحليل:

تدفع عملية تقييم الأداء بالرؤساء إلى ضرورة إصدار حكم على مرؤوسيهم من العمال، إنه لمن اليسر على أي رئيس أن يصدر حكمه على موظف ما، بأنه ممتاز أو ضعيف دون أن يسأل نفسه، لماذا حكم على الموظف بهذه الصفة أو تلك عندما يطلب منه وضع تقرير عن سبب أداء هذا الموظف وفق عناصر محددة كما هو الحال في نظام قياس الأداء، فإنه يضطر قبل إصدار حكمه إلى سؤال نفسه لما يعتبر موظف ما ممتازا أو ضعيف، و هنا يجد نفسه مسوقا إلى إجراء دراسة تحليلية بشأن أداء الموظف لعمله على ضوء عناصر التقدير المحددة في النظام المعمول به في المؤسسة،[149] و على ذلك فإن تقييم الداء يدفع بالرؤساء و المشرفين إلى تنمية قدراهم على التحليل عندما يشعرون أنهم مسؤولون على وضع التقديرات الدقيقة و الحساسة عن جوانب أداء العمال، حتى لا تكون موضع طعن من طرف العمال مستقبلا، و بالتالي يشعر فيها المشرف بإمكانية تعرضه إلى انتقادات أو مساءلة أو الجهات المختصة في حالة عجزه عن إصدار الأحكام الملائمة.

تنمية الاتصال بين الرئيس المشرف "و العمال:

إن عملية تقييم الداء تعد وسيلة تجمع بين الرؤساء بالمرؤوسين من خلال التعامل مع بعضهم لإجراء عملية التقييم كمناقشة ظروف العمل و تقديم المعلومات المرتدة – التغذية العكسية – التي تسمح للعامل من معالجة نقاط ضعفه في الأداء، و كثيرا ما يطمئن العامل تجاه رؤسائه المشرفين عندما يشعر أمن جهوده و طاقته في

-148 [14] شهادة، نظمي ؛ و آخرون. إدارة الموارد البشرية.عمان: دار الصفاء للنشر و التوزيع، 2000، ص 76.
-149 [15] الموسوعة العلمية و العملية للبنوك الإسلامية، ج4. القاهرة، (د.م)، 1981، ص . 480
المشرف:
هو من يتولى مهمة تقييم أداء العمال، فالمقصود بالمشرف تحديد الجهة المسؤولة عن عملية تقييم أداء العامل، و عادة ما تولى هذه المهمة إلى شخص قريب من العامل الخاضع للتقييم، يكون ملاحظ و متابع لأدائه باستمرار و لمدة طويلة و قريب منه، و من الشائع في الحياة العملية أن يقوم الرئيس المباشر بتحديد أهداف إدارته أو قسمه لكونه:
هو الذي يحدد المسؤوليات و الواجبات.
هو الذي يوجه المرؤوسين و يراقب تنفيذ أعمالهم.
هو الذي يكون على صلة مستمرة و متواجد معظم الوقت مع مرؤوسيه.
و من ثم يستطيع الرئيس المباشر أكثر من غيره من التعرف على نقاط القوة و الضعف في أداء مرؤوسيه و هذا ما يجعله أقدر الأشخاص في التنظيم على تقدير أداء المرؤوسين على أساس موضوعي و واقعي، و ضمان للعدالة و الموضوعية في عملية التقييم تقرر معظم المؤسسات أن يتم عرض تقديرات الرئيس المباشر على سلطة رئاسية أعلى في التنظيم يمكن لها الاستعانة بمجموعة من الخبراء عند الحاجة، و ذلك لمراجعة تقارير تقييم الأداء التي وضعها الرئيس المباشر، و له حق التعليق أو التعديل مع إيداع الأسباب المنطقية و هذا الإجراء يعتقد الكثير بأنه يضمن أكثر سلامة و مصداقية و واقعية و عدالة التقدير و الأحكام

العمل موضع تقدير و اهتمام من طرف الرؤساء و الإدارة ككل، فإن جوا من العلاقات الحسنة يسود فيما بين العمال أو بينهم و بين رؤسائهم المشرفين على العمل و عملية التقييم.

ت- أهمية التقييم بالنسبة للمؤسسة:

تنص معظم قوانين العمل في معظم الدول على ضرورة اتخاذ نتائج تقييم الأداء كأساس للقرارات المرتبطة بتسيير العمال مثل/ قرارات المكافآت الدورية أو التشجيعية و قرارات الترقية و النقل والفصل والتدريب...إلخ.

ففي دراسة استطلاعية على 426 مؤسسة صناعية تعمل في الصناعات بأمريكا بهدف التعرف على مدى وجود نظم تقييم أداء العمال بها وجد أن 67 % من هذه المؤسسات لديهم نظم رسمية لتقييم أداء العمال بها لاستخدامها كأساس لاتخاذ القرارات المتعلقة بالعلاوات الدورية و الترقية و النقل و الفصل والتدريب...إلخ.[150]

إن وجود نظام لتقييم الأداء للعمال في المؤسسة يعد بالنسبة لها ضرورة ملحة لما يحققه لها من فوائد تساهم في رفع الكفاءة الإنتاجية لها، و تتجلى هذه الأهمية كذلك بالنسبة للمؤسسة في الجوانب التالية:

- **توجيه سياسات و برامج تسيير العمال:**

يمكن تقييم الأداء من اكتشاف الخلل في السياسات و البرامج الجاري بها العمل في إدارة الموارد البشرية كبرامج التدريب و الترقية أو أنظمة الأجور و الحوافز كما يفيد في تحديد الاحتياجات الحالية و المستقبلية وبالتالي يساهم في تصميم التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة كونه مصدرا و نظاما معلوماتي، يكشف عن مدى مساهمة العنصر البشري في عملية التخطيط و تنفيذ السياسات و البرامج المتعلقة بالعمال.

- **الكشف عن فجوة الأداء:**

تتضح أهمية تقييم الأداء في كونها تكشف عن مدى مساهمة العمال في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة كونها مطابقة للأهداف الخاصة بالعمال، لذا فإن تقييم الأداء يعكس درجة الكفاءة الإنتاجية للعمال و مقدار التناقض أو التطابق بين الأهداف العامة للمؤسسة الخاصة بالعمال، و درجة الانحراف للأداء الفعلي عن الأداء المستهدف (فجوة الأداء)، سنعود إليها عند دراسة فعالية الأداء.

- **وضع معدلات لأداء العمل[151] :**

من أجل الوصول إلى تقارير تقييم الأداء التي تحدد المستوى المطلوب لأداء العامل و عناصر القياس المؤثرة عليه، يجب تحليل إنجاز العامل إلى العناصر التي يتكون منها، و تحديد علاقة خصائص العامل بهذه العناصر وكيفية تأثيرها و الأسلوب المناسب لقياسها مما يساعد على:

-150 [16]أبو سعادة ،إبراهيم محمد علي، مرجع سابق،ص. أين هو رقم الصفحة؟
-151 [17] أبو سعادة، إبراهيم محمد علي،مرجع سابق، ص. 31

➢ تحديد مستوى إنجاز العمال المطلوب تحديدا كميا في حالة الإنتاج المادي و تحديدا وصفيا في حالة الخدمات، أو عن طريق إيجاد علاقات تربط بين إنجاز العامل و بين بعض الظواهر الممكن ملاحظتها و قياسها والتي تؤثر في هذا الإنجاز.

➢تحديد كافة الجوانب المتعلقة بسلوك و خصائص العاملين في تفاعلها مع بيئة العمال و في تأثيرها على مستوى الأداء الفعلي لأداء العامل للعمل.

إن وضع معدلات للأداء تمكن المشرفين من تقييم العاملين و تقدير درجات كفاءتهم في استمارة التقييم بعدالة و موضوعية عملية التقييم ذاتها، و من ثم قد يجنب المؤسسة الكثير من الوقت الضائع بسبب الاعتراضات والتنظيمات من طرف العمال، فهي بالتالي خطوة مهمة تحدد للعامل ما يجب عمله كما تتخذ أساس لتقييم الأداء الفعلي للعامل.

قياس كفاءة العنصر البشري:

تزداد قدرة المؤسسة على البقاء و الاستمرار و التطور بتحقيق أهدافها من خلال حسن استغلالها للإمكانيات المادية منها و البشرية، و يعتبر تقييم الأداء وسيلة هامة في قياس كفاءة و فعالية الاستخدام للعنصر البشري في المؤسسة، من خلال الحصول على المعلومات المرتدة من التغذية العكسية التي تعكس مستوى استخدام العنصر البشري بالمؤسسة و توضيح جوانب القوة في أدائه و الجوانب القابلة للتحسين مستقبلا.

تحقيق الموضوعية في إدارة الموارد البشرية:

تعد عملية تقييم الأداء للعاملين كمرشد لإجراء تغييرات في وظائف إدارة الموارد البشرية بشكل منطقي وسليم و ذلك لضمان الموضوعية و العدالة بين جميع العمال في المؤسسة لأن كل عامل ينال ما يستحق من ترقية أو علاوة على أساس جهده و كفاءته في العمل تطبيقا لمبدأ أن كل العمال في المؤسسة أمام القانون الداخلي سواء، و هذا ما يكفل للمؤسسة الموضوعية في تنفيذ البرامج الخاصة بتنمية شؤون العمال.

الكشف عن مشاكل التسيير:

تلعب عملية تقييم الأداء دورا فعالا في الكشف عن بعض المشاكل و الجوانب الإدارية و التنظيمية الناتجة عن وجود تناقضات و صراعات بين المستويات الإدارية، التي تقف عقبة في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة و لا يكون للعمال دخل فيها.

فقد تعود أسباب انخفاض كفاءة و فعالية أداء العمال إلى قصور أو نقص في أسلوب إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة، فمثلا إذا كان مستوى غالبية عاملين المؤسسة بالنسبة لعناصر قياس –التعاون– دون المتوسط فهذه

النتيجة تعكس مشكلة يمكن بعد التحليل و الدراسة، تظهر بأن سببها يعود إلى عدم أخذ إدارة المؤسسة بمعايير أداء مناسبة لتحديد مستوى الإنجاز الفعلي152 .

كما يمكن أن تكون أسباب انخفاض كفاءة و فعالية أداء العمل نتيجة عيوب تنظيمية تعيق عملية الاستفادة من طاقات العمال و إمكانياتهم الإبداعية، مثل عدم تحيدي الاختصاصات بوضوح و دقة لكل عامل عند كل منصب عمل يشغله، عدم توزيع الأعباء و المسؤوليات توزيعا متناسبا بين العمال/الموظفين، مما ينعكس على مستوى أداء العاملين.

إن كشف مثل هذه العيوب و النقائص الإدارية منها و التنظيمية تتيح الفرصة للمؤسسة أن توجه جهودها إلى إصلاح و تطوير تلك النواحي مما ينعكس على أداء العمال، كما يمكن من خلال نتائج التقييم معرفة أسباب هذه المشاكل، هل تعود للعمال أنفسهم أم إلى عوامل أخرى داخل المؤسسة أم خارجها ؟

- **رقابة و توجيه الرؤساء/المشرفين:**

تعطى عملية تقييم الأداء للإدارة العليا في المؤسسة دللا موضوعيا عن عمل الرؤساء المشرفين على إدارة العاملين و تقييمهم و هذا ما يسمح بدوره من تقييم جهودهم و قدراتهم الإشرافية و التوجيهية من خلال دراسة و تحليل التقارير الدورية التي يرفعونها عن أداء مرؤوسيهم/ العمال و هذا يعطي مؤشرا على مدى كفاءة الرؤساء/ المشرفين بالمؤسسة و العمل على تنميتها.

- **ملائمة أداء العامل لمحيط العمل:**

تساهم عملية تقييم الأداء في تحسين مستوى أداء العامل استجابة لمتطلبات إنتاجية العمل التي تستدعي توافر سلوكيات معينة في العمال خاصة منهم الذين يؤدون الخدمات العامة و باتصال مباشر بالجمهور، الذين يطلب منهم سلوك في الأداء أثناء معاملتهم الجمهور يحقق السرعة في أداء الخدمة و اللياقة في المعاملة لتدعيم أواصر التعاون بين العامل/الموظف و الجمهور لكي يعكس ذلك علاقة المؤسسة بالجمهور.

و تعمل عملية التقييم على تطوير العلاقة مع محيطها من خلال العمل على كسب العمال/الموظف صفات جيدة مثل الجدارة و الكفاءة و الفعالية في الأداء و المرونة عند التعامل مع ملتقي الخدمة، بتحديد الاحتياجات التدريبية والكشف عن العمال الذين يحتاجون قدر أكثر من الإشراف و التوجيه و التدريب، لكي يؤدي العامل عمله في نطاق السياسات و البرامج المنتهجة بهدف تحسين كفاءته و فعاليته في عمله و بالتالي كسب رضا و تأييد ملتقي نتائج أدائه (خدماته)، و يلخص الباحث أهمية تقييم أداء العامل في الشكل رقم (21).

-152 [18] أبو سعادة، إبراهيم محمد علي،مرجع سابق ، ص. 34

1-2-2 أهداف تقييم أداء العمال:

لقد أشارت معظم الدراسات التي عالجت موضوع تقييم العمال أن عدم وضوح أهداف التقييم هي من بين الأسباب التي ساعدت على فشل عملية التقييم بنسبة تتأرجح في أحسن الأحوال بين 30 و 50 % و من هذا فإن تحديد ووضوح أهداف التقييم تعتبر من الأسباب الداعمة لنجاح عملية تقييم الأداء، و في هذا المجال بالتحديد يرى الباحث (**درابر– Dreyer**) "**أن معايير نجاح أي نظام تقييم للأداء تنطلق من وضع أهداف واضحة و محددة و موافق عليها من الموارد البشرية العاملة، إذ من حق الأفراد المشاركين و الخاضعين للتقييم أن يعرفوا الأهداف المرجوة من التقييم، و التي من بينها تدرج، ترقية و تطوير الأفراد العاملين رؤساء كانوا أو مرؤوسين**" [153]

إذا كان الأداء يعبر عن سلوك العمال في إنجاز هدف أو أهداف معينة للمؤسسة، **فما هي إذا أبرز هذه الأهداف** ؟ و في هذا المجال ذكر الباحث وود ورفاقه **Wood et AL** "**إن إنتاجية الأفراد ازدادت بنسبة 10 %** (وسطيا) **عندما حددت أهدافا واضحة و معقدة للأفراد**".

المؤسسات كما هو الحال بالنسبة للعمال تسعى إلى تحقيق أهداف أو أغراض معينة كنتيجة لتقييم الأداء، بعض الحالات تكون فيها هذه الأهداف متوافقة مع بعضها و لكن في حالات أخرى تكون متصارعة، ففي معظم المؤسسات يتم تصميم نظم لتقييم أداء العمال قصد تسهيل تبادل المعلومات من جهة و التأثير على الأداء من جهة أخرى، و لتزويد العمال و المؤسسات بمعلومات حول ما يحدث في الوقع العملي.

كما يتم تصميم نظم التقييم لتكون وسيلة في تبرير القرارات الإدارية التي تحاول بها المؤسسة التأثير على سلوك العمال، ففي دراسة أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية على 256 شركة حول تصنيف و ترتيب لأهم أنواع الأهداف المختلفة لعملية تقييم الأداء، فكانت نتائج الدراسة كما هي موضحة على الجدول رقم (15).

153- بلوط ، حسن إبراهيم، مرجع سابق،ص .394-395

الجدول رقم 15

ترتيب أهداف تقييم الأداء حسب أهميتها بالنسبة للمؤسسة [154]

الرتبة	أهداف عملية تقييم الأداء
1	صرف المكافآت التشجيعية
2	استخدام المعلومات المرتدة في توجيه و إرشاد العاملين
3	الترقية
4	إنهاء الخدمة و الاستغناء عنها
5	اكتشاف القدرات و الطاقات الكامنة للعاملين/الموظفين
6	تخطيط مسار التقدم الوظيفي
7	النقل
8	تخطيط لإدارة الموارد البشرية نحو التنمية
9	تقييم و تطور برامج التدريب
10	التأكد من مصداقية الاستقطاب و الاختيار و التعيين
11	تنمية الاتصالات الداخلية و التعاون بين أعضاء التنظيم و زيادة الفعالية على مراقبة المصروفات

فمن خلال تحديد الهدف من عملية التقييم و ترتيب هذه الأهداف حسب الأولوية التي تراها المؤسسة مناسبة لها فإن ذلك يجعل المؤسسة في وضع يؤهلها لاتخاذ قرارات حكمية، سواء كانت قرارات ذات بعد تطويري وهو ما يعطي للمؤسسة القدرة على التخطيط و التنسيق و التدريب و تطوير البرامج... إلخ، أو قرارات ذات بعد إداري و هو ما يعطي للمؤسسة القدرة على التأثير في دافعية عمالها نحو العمل، و هذا ما نلاحظه في الجدول رقم 1 الذي يعكس لنا الدافعية كونها الدالة في درجة إشباع العامل من المكافآت و الترقية التي تمثل عادة الظروف الطبيعية لنتائج التقييم.

ومن ناحية أخرى فإن العمال لديهم أهداف يسعون لتحقيقها من خلال عملية تقييم الأداء، عندما يتم تزويدهم بالمعلومات المرتدة حول أدائهم خلال فترة إجراء التقييم، كما يطلب منهم وضع أهداف الأداء المستقبلي

[154] علاقي ، مدني عبد القادر. إدارة الموارد البشرية. السعودية: دار زهران للنشر، (د،ت)، ص . 296

لتنشيط دافعيتهم الذاتية أكثر لتكريس فكرة التقييم الذاتي لتحقيق الأهداف التنظيمية (الهداف الخاصة بالعمال) والتي يضمنها نظام الحوافز تتعدد أهداف تقييم الأداء للعمال مع تعدد الأسباب الداعية إلى الأداء ذاته.

فالدواعي الرقابية لمتابعة أداء العمال (إنجازاتهم) تفرض وجود أهداف خاصة و محددة للتقييم تتعلق بقياس أداء العمال بشكل مستمر.

الدواعي التنموية لمتابعة مستوى تطور أداء العمال (تحسين الإنجاز) تفرض وجود أهداف خاصة ومحددة للتقييم تتعلق بتطوير العمال و تطوير علاقات العمل و تطوير برامج التدريب، بالتشخيص الدقيق للمشاكل التي تعترض أداء العمال و المتعلقة سواء بالعمال أو بالمؤسسة أو بالمحيط (المجتمع).

دواعي إدارية و قانونية التي تراعي الإجراءات الواجب توفرها سواء كانت إدارية (مادية أو معنوية) وقانونية (تنظيمية) لتسهيل ظروف العمل (الأداء)، قد نفرض أهدافا خاصة تتعلق بمعرفة مدى ملاءمة سلوكيات العمال مع القواعد و الإجراءات القانونية و ثقافة المؤسسة السائدة.

وعلى العموم يمكننا حصر أهداف تقييم أداء العمال في المجموعات الثلاث التالية:[155]

- ✓ مجموعة الأهداف الوظائفية / الاسترجاعية.
- ✓ مجموعة الأهداف التدريبية / التطويري.
- ✓ مجموعة الأهداف الإدارية / القانونية.

1. مجموعة الأهداف الوظائفية/الاسترجاعية:

تمثل هذه المجموعة من الأهداف كافة أنواع الأهداف التي تكون لها صلة مباشرة بالنواحي الوظيفية للعامل التي تحدد المسار المهني للعامل و المتعلقة بالترقية و النقل و الإقصاء، التتريل و التوقيف عن العمل و التي تعد من الأهداف الرئيسية لعملية تقييم أداء العنصر البشري بحيث أن القرارات المتخذة بشأن هذه المهام تبنى بالدرجة الأولى على أساس نتائج تقييم و قياس أداء العمال.

كما أن قرار استرجاع الأداء يعتبر المقياس المباشر لتعريف العمال بنتائج أداءه و توجيهه نحو الأداء الطبيعي المحسن المتوقع منه، لذا تعد التغذية العكسية أساس الأداء الوظيفي، لأن مراجعة الأداء جزء هام في بيئة العمل اليوم، ترتكز المعلومات المرتدة على تعريف العمال بمعايير و مستويات الأداء المتوقعة منهم ، وكذلك المستويات الفعلية لأدائهم، بغرض تصحيح الأخطاء الناجمة عن الانحرافات التي يتبين مصدرها إذا كانت تعود للعمال ذاتهم أم لنظام العمل أم لظروف أخرى، فيتم معالجتها قصد تجنب حدوثها في المستقبل و للحصول على دافعية أعلى في سلوك العمل.

---

[155] بلوط ، حسن إبراهيم، مرجع سابق، ص. 365

2. مجموعة الأهداف التدريبية/التطويرية:

يعتبر تشخيص المشاكل التي تنتج عن عمل و ممارسة العاملين للوظائف المنوطة بهم، فهذا التشخيص يساعد على تحديد الحاجات التدريبية الكفيلة بتطوير أدائهم، و من هنا نقول بأن مجموعة الأهداف التدريبية/التطويرية تعد الهدف الثاني من أهداف عملية التقييم لأداء العمال، إذ تستخدم المؤسسات النتائج التي يظهرها التقييم،وتحدد مستويات محددة للأداء استنادا إلى معايير محددة مسبقا لتكشف بذلك و بوضوح عن نوع المشاكل التي تعترض حسن أداء العمال بجدارة و فعالية لوظائفهم، فهذا التشخيص يساعد حتى على تحديد العاملين الذين يحتاجون إلى التدريب و التطوير، و كذلك تكشف لنا عن العمال الأكفاء و غير الأكفاء، وهذا ما يساعد على وضع البرامج التدريبية/التطويرية ضمن مخططات تتناسب مع أهداف الأداء المطلوب و تكمن أهمية هذه المجموعة من الأهداف كونها تجعل عملية تقييم الأداء تنطلق من معرفة الأداء الجيد (المتوقع) قبل تصنيف الأداء و معرفة نهايته.

3. مجموعة الأهداف الإدارية/القانونية:

يعتبر الكاتب و الباحث "**حسن إبراهيم بلوط**"[156] أن هناك مجموعة من الأهداف ذات الطابع الإداري/القانوني ذات الصلة بعملية تقييم أداء الموارد البشرية، كون الإدارة الحديثة للمؤسسة تركز في عصرنا هذا على الأفراد كفريق معا، و ترغب بمكافأة الأفراد على أدائهم كمجموعة، و هذا يعني أن الإدارة الحديثة تقوم على الدوافع و الحوافز الجماعية التي تمليها و تحددها ثقافة المؤسسة لعمالها، هذه الثقافة التي تتوقع من العمال الالتفاف حول الأداء الجماعي و الالتزام الدقيق بشروط أي تقوية علاقات العمل و التعاون أضف إلى ذلك أن تقييم أداء المجموعات (فرق العمل) أسهل من تقييم أداء الأفراد، كذلك فإن قانونية عملية التقييم للمجموعات لدوافع وظائفية في تحديد سلطات و مسؤوليات أداء الوظيفة تكون أسهل و أوضح و تصنف بالعدالة و الموضوعية خاصة أمام مجموعات العمل.

1-2-3 فوائد تقييم أداء العامل:

تكمن فوائد عملية تحديد نتائج تقييم الأداء كونها مصدرا أساسيا لانتقاء المعلومات ذات القيمة في العمل تخدم كلا من العاملين و المؤسسة و المجتمع، نتيجة قدرتها على كشف مدى التقدم الذي يحدث في محيط العمل ولمشاكل التي تواجه عملية أداء العاملين و بالتالي تدفع بعملية اتخاذ القرار إلى أعلى مستوى من النضج الذي تمكنه من إصدار قرارات مناسبة ترتاح إليها كافة الأطراف المعنية و تحقق لديهم حالة من الرضا خاصة لدى العمال و المؤسسة، مما يسمح لهذه الأخيرة من الحفاظ على الموارد البشرية و العمل على تنميتها باعتبار ذلك أمرا هاما في إستراتيجية المؤسسة تجاه مواردها البشرية.

[156]- بلوط ، حسن إبراهيم، مرجع سابق، ص .366

و يتم تلخيص أهم الفوائد التي يجنيها العاملين و المؤسسة من عملية تقييم الأداء فيما يلي:

أ– الفوائد ذات الصلة بالعاملين [157]

- توفر للعامل عبرا لتغذية العكسية، المعلومات التي توضح له كيف يمكن أن يمارس عمله في الاتجاه الصحيح الذي يسمح له بتحسين عمله و التراجع عن طريقة أدائه غير المجدية.
- تشعر نتائج التقييم العامل بروح المسؤولية.
- تمكن من المزج بين مصالح و حاجات العمال / الموظفين و أهداف المؤسسة.
- تعطي جرد لنقاط القوة و الضعف للعامل فيما يخص ما هو مطلوب منه أداءه.
- تسمح بتوفير المعلومات لكل من يعمل على مساعدة العامل، كي يكون في الصورة التي توضح حالة العامل سواء كان مسؤولا أعلى أو رئيس مباشر للعامل يفكر في مستقبل العامل و يعمل على تطويره.
- بحث نتائج تقييم العامل على ضرورة العمل أكثر كونها مرتبطة فرديا بدرجة إشباع الحاجات الفردية والجماعية.
- تمكن من وجود أداة علاجية في يد العامل/الموظف تدفع به للتأقلم مع ذاته.
- توفر الفرص لوجود اتصالات بين العاملين والمستويات الإدارية العليا، والرؤساء المشرفين والمساعدين.
- تسمح بالكشف عن عناصر التقييم التي يستعملها العاملين و يتميز بها في تحقيق المردودية المرضية.

ب– الفوائد ذات الصلة بالمؤسسة:

إن نتائج تقييم أداء العاملين تنعكس على المؤسسة من عدة جوانب نذكر منها:

- تعد بمثابة قاعدة تمكن المؤسسة من البحث و التحليل والدراسة من أجل استثمار العنصر البشري ليكون أكثر فاعلية، إذا ما استغلت في تصميم الخطط والبرامج لإدارة الموارد البشرية.
- تمكن المؤسسة من أداة تبرر بها قراراتها المتعلقة بالنقل والإقصاء و التسريح وتخفيض الرتبة، و التعديل في نظام العمل و غيرها.
- تساعد في اتخاذ قرارات الترقية و زيادة الأجور/الرواتب و التعرف على العمال المجدين لتعويضهم بعوائد عادلة.

157- Sekiou, Lakhdar . Gestion de Ressources Humaines . Canada : Book univers, 1993, P.326

- ❖ مساعدة الإدارة العامة للمؤسسة في تزويدها بالمعلومات عن الكفاءات البشرية المتاحة لديها، التي تسمح لها بمواجهة المنافسة في مجال نشاطها.
- ❖ الحكم على مدى صحة إجراءات الانتقاء و التعيين كي تمكن المؤسسة ضمان الحصول على توليفة من العمال مؤهلين مستقبلا لتطوير المؤسسة.
- ❖ معرفة الجوانب الواجب تفعيلها في العنصر البشري و تحسينها من خلال وضع برامج مناسبة للتدريب والتأهيل.
- ❖ تمكن من فحص نوعية التنمية في اختيار و تحليل و تصنيف الوظائف و تسهيل عملية تقييمها.

1-3 الصعوبات التي تواجه قياس أداء العامل

تواجه عملية تقييم أداء العامل بعض الصعوبات التي تحول دون تحقيق فعالية تقييم الأداء و موضوعية نتائجها، و من أهم هذه الصعوبات نذكر ما يلي:

1-3-1 صعوبات تتعلق بالنماذج و المعايير و عناصر القياس

- تطبيق نموذج موحد لكل المستويات: يتنافى هذا الأسلوب مع نظام تصنيف الوظائف الذي يقوم على تنوع واجبات الوظائف و تفاوت مسؤولياتها، الأمر الذي يتطلب ضرورة تنوع نماذج تقارير قياس الأداء.
- عدم ملائمة معايير قياس و تقييم الأداء، غالبا ما يطلب من المشرف تقييم العامل دون وجود معايير ومقاييس واضحة لتقييم الأداء، مما يخلق صعوبة في تعريف و تحديد معايير أو مقاييس دقيقة للأداء.
- ثبات الأوزان لعناصر التقييم على مستوى جميع الوظائف فإعطاء عناصر القياس أوزانا واحدة تطبق على كل المستويات الوظيفية يؤدي إلى عدم قدرة هذه العناصر على التعبير عن مستوى كفاءة الأداء الوظيفي للعامل، و بالتالي يحد هذا من عدالة و موضوعية عملية التقييم ذاتها.
- عدم التوازن و التكامل في المحتوى من خلال توزيع الأهمية النسبية فيما بين العناصر الأساسية للتقييم، أي يجب أن ينال منهج التقييم القائم على نتائج الأداء الملموسة نسبة مئوية تزيد عن منهج التقييم القائم على السلوك الوظيفي و السمات الشخصية معا، لأنه العامل الأساسي الذي يقود مباشرة لتحقيق الأهداف، كما يجب أن تقسم المعايير إلى عناصر قياس فرعية متوازنة و متكاملة حسب أهميتها في الوظيفة.
- لاستخدام عبارات و ألفاظ غير واضحة في النموذج مما قد يجعل المشرفين غير مدركين بالمعايير التي يتضمنها النموذج المستخدم في التقييم لعجزها على إيجاد نتائج صحيحة عن مستوى أداء العمال، نظرا لغموض المقاييس المستخدمة.

- كما تظهر صعوبة المقاييس في بعض الوظائف التي تتطلب درجات عالية من الخبرة و المهارة في العمال الذين يشغلونها و يصعب قياس أداء هؤلاء العمال لما يتمتعون به من علم أكثر و تخصص في النواحي الفنية يفوق علم رؤسائهم، مما قد يجبر هؤلاء الرؤساء على وضع تقديرات بعيدة عن عناصر التقييم مما ينتج عدم رضا العمال بعدالة التقييم.

كما أن هناك بعض المشرفين يؤولون أهمية لأشكال التقارير و النماذج المعدة لتقييم الأداء أكثر من اهتمامهم بمضمون النموذج ذاته مما قد يؤدي إلى نتائج غير دقيقة.

1-3-2 صعوبات تتعلق بالمشرفين المكلفين بالتقييم:

قد تنشأ بعض الصعوبات الناتجة عن المشرفين أنفسهم عند قيامهم بعملية التقييم، فكثيرا ما يحدث أن يجمع المشرفين المعلومات و الدلائل و المؤشرات التي توضح تميزا في أدائهم الشخصي دون الاهتمام بالأداء الفعلي للعامل، لشعور هؤلاء المشرفين بالسعادة و الرضا عند الثناء عليهم من قبل الإدارة العليا و تحدث هذه الصعوبات بصور مختلفة تؤثر على دقة و موضوعية نتائج التقييم لتميزها بعدم الصدق أو الثبات في النتائج، وبالتالي تنعكس على مستوى كفاءة عملية التقييم و مصداقيتها.

لقد أثبتت التجارب أهم الصعوبات التي تعيق عملية التقييم و المتعلقة بالمشرفين نذكر أهمها:

- **تأثير العوامل الموقفية و الشخصية للمشرفين:** كثيرا ما يحدث أن يجد المشرف نفسه أمام موقف معين كالإرهاق أو الحالة الصحية أو المزاج، تظهر حينما يتولى عملية التقييم و بالتالي تنعكس تلك الحالة على نتيجة التقييم التي تعبر عن الأداء الفعلي للعامل.

- **نقص التجربة للمشرفين:** فنجاح عملية التقييم مرهون بمدى كفاءة المشرفين، لذلك يجب تدريبهم على المهارات السليمة كالملاحظة و التسجيل الدقيق و الموضوعية و الحوار قبل أن توكل إليها هذه المهمة الحاسمة التي يتوقف عليها قرارات مصيرية بالنسبة للعامل و للمؤسسة.

- **التقصير في محاسبة المشرفين:** إن عدم وجود أي نوع من المساءلة أو المحاسبة إداريا بالنسبة للمشرفين القائمين بوضع تقارير تقييم أداء العمال تحت رئاستهم، قد يؤثر على نتائج التقييم.

- **تملق العامل* لرئيسه المشرف:** قد يتأثر المشرف على التقييم بالعلاقات الشخصية مع العامل الخاضع للتقييم إذا زادت عن حده أو تجاوزت مستوى معين و بالتالي فإن نتائج التقييم تكون غير موضوعية و غير دقيقة.

- **تأثر المشرف بالمركز الوظيفي للعامل محل التقييم:** بمعنى أنه يعطي تقديرات مرتفعة لشاغلي المراكز العليا (أو المراكز الحساسة إلي يمكن أن يستفيد منها المشرف ذاته) ففي مثل هذه الحالة قد بينت التجارب

والدراسات أن هناك اتجاهات لإعطاء شاغلي الوظائف الإدارية ذات المركز الوظيفي المرتفع التقديرات العليان بينما شاغلي الوظائف التنفيذية تكون تقديراتهم أقل.

☜ **أخطاء التساهل و التشدد و النزعة المركزية في التقدير إلى جانب أخطاء التعميم و الجهالة:** فعند تقييم أداء العامل تلاحظ أن بعض المشرفين يخصصون درجات عالية للعمال لا تعكس مستوياتهم، و البعض الآخر يعمل على إرضاء أكبر عدد ممكن من العمال فيعطيهم تقديرات متوسطة (النزعة المركزية)، بينما البعض الآخر يعطى تقديرات منخفضة عن مستواهم الحقيقي (التشدد)، ففي مثل هذه التقديرات التي لا تستند إلى معايير موضوعية لكن لأسباب شخصية تعود للمشرف من شأنها أن توفر على نظم تقييم الأداء و تخلق نوع من فقدان الثقة لدى العمال في نظام التقييم و في المشرفين و في الإدارة، و بالتالي تصبح القرارات التي تبنى عليها غير موضوعية.

☜ **أخطاء التحيز:** يحدث التحيز حينما يمنح المشرفين بعض العمال الخاضعين للتقييم تقديرات سواء كانت مرتفعة أو منخفضة عن مستوى أدائهم الفعلي و سلوكياتهم في العمل، و ذلك لاعتبارات شخصية مما قد يؤثر على مدى كفاءة نظام التقييم.[158]

☜ **إرضاء الإدارة:** تتأثر التقديرات التي يعطيها المشرفين للعمال عن تقييمهم وفقا للسياسة التي تتبعها الإدارة العليا بالنسبة للانتفاع بهذه التقديرات.

فإذا كانت الإدارة تنوي استعمال نتائج التقييم لترقية بعض الموظفين/ العمال، فقد يجنح المشرفين لإعطاء تقديرات مرتفعة لمسئوليهم، أما إذا كانت الإدارة تريد أن تستعمله لتنمية المشرفين و تصميم برامج تدريبية لهم فقد يعطي المشرفين تقديرات ممتازة لمسئوليهم /العمال إذا كانت الإدارة تنوي استعمالها في تقييم الرؤساء أنفسهم. [159]

☜ **أخطاء التركيز على إجراءات العمل و إهمال نتائج العمل:** يلاحظ على بعض المشرفين اهتمامهم في التقييم على إجراءات العمل و ليس الهدف المطلوب تحقيقه عن طريق هذه الإجراءات من خلال العمال الخاضعين للتقييم، أي التركيز على الوسيلة دون الهدف، قد يؤدي هذا إلى نتئج غير موضوعية يصعب الاعتماد عليها في اتخاذ قرارات تتعلق بشؤون العمال. [160]

158- **التملق:** يعني نوع من المجاملة التي تنشأ بين الرئيس و المرؤوس بحيث تتشكل فيما بينهم علاقات شخصية، يمكن أن تؤدي بالعامل المرؤوس إلى التأثير على الرئيس في نتائج التقييم و هذا ما يؤدي إلى إفساد الخلق الإداري.

159- أبو سعادة، إبراهيم محمد علي. تقييم نظام قياس أداء العاملين في الأجهزة الحكومية و أثره على القرارات المتعلقة بسياسة الأفراد. القاهرة:جامعة الأزهر، 1996، ص. 87

160- عبد الوهاب ،علي محمد. إدارة الأفراد. القاهرة: مكتبة عين شمس، 1993، ص.147

☜ **العجز في إدارة مقابلات تقييم الأداء:** إن المقابلات التي يقوم بها الرؤساء المشرفين مع مرؤوسيهم العمال بعد إجراء عملية التقييم قد ينتج عنها آثار سلبية إذا ما تركت في إدارتها لمشرفين غير مؤهلين لإجرائها لما لها من تأثير على الأداء المحتمل للعمال.

هناك بعض الدراسات التي أظهرت اتجاهات غير مقبولة لبعض المشرفين بالنسبة لمقابلات تقييم الأداء مع مرؤوسيهم من العمال، فالمشكلة أن بعض المقابلات تتم بصورة خاطئة بحيث يميل المشرق إلى التركيز على الجانب السلبي على حساب الجانب الإيجابي عند العامل، هذا المناخ السلبي في موضوع المقابلة يضع العامل في موقف الدفاع و ينهي المقابلة غالبا بنقاش حاد، و هذا لا يخدم عملية التقييم التي ترمي إلى توجيه و تطوير العمال، من خلال معرفة أسباب الضعف في الأداء، و التوصل بالاتفاق و النقاش البناء مع العامل إلى الطريقة المرضية للطرفين لتطوير الأداء مستقبلا.

1-3-3 صعوبات تتعلق بالعامل الخاضع للتقييم:

من الصعوبات التي تؤثر على عملية تقييم أداء العامل في المؤسسة وجود صراعات بين العمال أنفسهم أو بين الرؤساء و المرؤوسين من العمال، و عادة ما ينشأ مثل هذا الصراع عندما يكون العامل على علم و دراية بالوظيفة التي يشغلها أكثر من رئيسه المشرف من حيث النواحي الفنية و المهارات العالية في هذه الوظيفة، ولهذا فعلى الإدارة أن تمد الرؤساء المشرفين بالمعايير التي يمكن بها قياس أداء العامل بعد تدريبهم عليها، كما يمكن أن يكون الصراع لأسباب أخرى ممثلة في مجموعة من الأخطاء أو المشاكل التي ترتبط بالعامل الخاضع لعملية التقييم، و تؤثر على كفاءة و فعالية عملية التقييم في تحقيق التوازن بين متطلبات العمل (الوظيفة) و بين قدرات و طاقات العمال، يمكن تصنيفها إلى ما يلي:

➢ **تأثير عامل الجهالة و التعميم:** قد يكون لإحدى الصفات التي يتميز بها العامل سواء كانت الإيجابية أو السلبية أثر كبير على التقدير الكلي للعامل، و هذه الحالة تؤثر على الموضوعية أو العدالة بين العمال في المؤسسة و بالتالي صعوبة الحصول مع تقدير فعلي لأداء العامل.

➢ **تأثير إهمال العامل النفسي و الاجتماعي للعامل:** إذا كانت المعايير لا تستجيب للعوامل النفسية والاجتماعية المحيطة بالعامل عند تقييم مستوى أدائه قد يؤثر سلبا على تقدير كفاءته، فالقدرة على الاستماع للعامل وأخذ في الاعتبار جوانبه النفسية و الاجتماعية عند التقييم يضمن للتقييم الموضوعية و بالتالي تحقيق أهدافه.

➢ **صعوبة حصر و قياس خصائص السلوك و السمات الشخصية للعامل ذات الصلة بالعمل:** إن لصعوبة تقديم حصر كامل و نهائي للصفات التي يفترض توافرها في الموظفين و العمال حتى يكونا موظفين فعالين، سواء كانت تلك الصفات متصلة بشخصية الفرد و خصائصه كالتعاون أو الالتزام أو المبادأة أو الانتماء... إلخ.

سواء كانت ذات صلة بالعمل كقدرته على الإنتاج أو دقته في الأداء أو حرصه على مصلحة المؤسسة... إلخ.

فقد أثبتت عملية مسح شملت 18 مؤسسة في الولايات المتحدة الأمريكية أن هناك اهتماما بحوالي 35 صفة، و ذلك في الوقت الذي لوحظ فيه عندما فحصت نماذج الإجابات بصورة منفردة أيا من هذه النماذج لم يذكر أكثر من 19 صفة، علما بأن بعضها ذكر 10 صفات و أقلها 4 صفات، إلا أن ذلك يعتبر دليلا على مدى التباين في التقدير، كما و أن هناك صعوبة في قياس معظم الصفات و خاصة التي تتصل بالزاوية القيمية للأشخاص المعنيين، الأمر الذي يجعل عملية التقييم عرضة للاجتهادات و التحيزات الخاصة لدى المقيمين (المشرفين).[161]

- **عدم إطلاع العامل على تقرير كفاءته:**أن صعوبة إطلاع العامل على المعلومات المسجلة عنه ضمن السجلات التي تعدها إدارة شؤون العمال التي يعتمد عليها المشرف في عملية التقييم يؤثر ذلك على إمكانية تطورهم في المستقبل مما يؤثر على نزاهة و موضوعية التقييم.
- **تجنب العامل طلب التظلم:** أن عدم إقبال العامل على طلب التظلم خوفا من المشاكل التي يمكن أن يتعرض لها من رؤسائه المشرفين، تعد من الأسباب التي تحد من عدالة و موضوعية نظام التقييم، فقد اتضح من بعض الدراسات أنه بصرف النظر عن مستوى التقدير (الدرجة) الذي يحصل عليه العامل، فإن رأى العامل في نظام التقييم يميل إلى أن يكون إيجابيا كلما كانت هناك فرصة لإبداء رأيه في نتائج التقييم دون الخوف من أي عواقب سلبية يمكن أن تحدث نتيجة ذلك، و هذا ما يؤكد ضرورة تشجيع العمال على إبداء رأيهم عن نتائج التقييم المتعلقة بهم و كذلك المتعلقة بزملائهم في نفس القسم الخاضعين لتقييم مشرف واحد و مساءلته إداريا لذا تطلب الأمر ذلك.
- **عدم اشتراك العامل في وضع معايير و عناصر التقييم:** فقد يؤدي ذلك إلى عدم التحديد الدقيق لجوانب الأداء بما يتفق و أعباء مسؤوليات كل وظيفة في المؤسسة مما قد يؤثر سلبا على كفاءة نظام التقييم.
- **مقاولة العامل لنظام التقييم:** تعتبر مقاومة العامل لنظام قياس كفاءتهم في الأداء، لاعتقادهم أن مثل هذا النظام سيضعهم موضع رقابة مستمرة من طرف رؤسائهم المشرفين على أدائهم و تصرفاتهم في العمل، و هذا ما أثبتته الدراسة التي أجريت بشركة **جنرال إلكتريك الأمريكية** بهدف قياس مدى فعالية طرق تقييم أداء الموظف عن فترة ماضية أن النقد الذي يوجه للعمال يحدث أثرا مضادا في صورة انخفاض في الإنتاجية، و لجوء العمال إلى وسائل دفاعية من أهمها إلقاء اللوم على نظام تقييم الأداء باعتباره نظاما غير دقيق و غير عادل،[162] ومن ثم فإن زيادة ثقة العمال في عدالة و دقة نظم تقييم الأداء يعد شرطا هاما ضروريا لنجاح نظام تقييم الأداء و تحقيق فعاليته في المؤسسة.

161- أبو سعادة، إبراهيم محمد علي،مرجع سابق، ص . 74 -77

162- عبد الوهاب، علي محمد؛ سيد خطاب، عايدة . إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية. القاهرة؛:مكتبة عين شمس، 1993، ص. 244

➢ **عدم الاهتمام بمعالجة أثر نتائج التقييم على العامل:** فالاهتمام بدراسة كل الجوانب التي تدفع بالعامل للاستفادة من نتائج أدائه، بتوجيه النصح و الإرشاد لتعزيز نقاط قوته و علاج نقاط ضعفه في أدائه للعمل، لتبصيره و النهوض بمستوى كفاءته في الأداء، و إبراز الممتازين و إشعارهم بالتقدير لدفع الآخرين للاقتداء بهم.

➢ **إهمال محددات و ظروف العمل من غير جهد العامل و رغبته و إدراكه للعمل:** التي تتحكم في مستوى أداء العامل مثل هذه المحددات و الظروف قد تكون التكنولوجيا أو الآلات و المعدات و الإجراءات المتاحة للعامل في أداء عمله إلى جانب النمط القيادي الذي يعمل في ظله، قد تكون متاحة لعامل دون الآخرين، فمن غير العدل و الإنصاف تجاهل هذه العوامل أثناء عملية التقييم، الأمر الذي يقلل من دقة وموضوعية الحكم على مستوى الأداء.

1-3-4 صعوبات تتعلق بالإدارة و نظام التقييم:

قد يستعمل تقييم الأداء في حل مشاكل معينة كإعادة صياغة ألهداف و تديلها أو في توزيع الحوافز أو الترقية في تدريب و تطوير العمال، و تختلف الأغراض من التقييم حيث تريده الإدارة، و هذا ما قد يجعل الإدارة ترتكز على جوانب معينة دون الأخرى في تصميم نظام التقييم مما ينتج شعور لدى العمال بعدم عدالة النظام المطبق، لذا على الإدارة أن تعد نظاما متكاملا لتقييم الأداء باختيار أنسب و أفضل المناهج و الطرق التي تناسب أغراض التقييم، التي تجسدها القواعد و الإجراءات القانونية المنظمة لأسلوب قياس أداء العامل، و يمكن حصر أهم هذه المشاكل و الصعوبات فيما يلي:

➢ **عدم وجود معايير و عناصر محددة و موضوعية لقياس الأداء تتفق مع طبيعة نشاط المؤسسة وأهدافها و نوعية الوظائف فيها:** فوجود ضوابط عامة تكفلها القواعد و الإجراءات القانونية التي تمليها السلطات المختصة، و التي ترتكز على المقومات الأساسية للعمل و تترجمها معدلات أداء تتصف بالموضوعية والقابلية للقياس، تجعل نظام التقييم أكثر عدالة و دقة.

➢ **صعوبة تحديد الوقت المستغرق في التقييم:**[163] يمثل الوقت الذي تتطلبه عملية تقييم الأداء عنصرا هاما بالنسبة للمشرفين الذين يتصفون دائما بالاشتغال و بحبهم الشديد لاستغلال الوقت لصالحهم، فإذا كانت عملية التقييم تأخذ الكثير من وقتهم فإنهم ينصرفون عنها و يفضلون عدم المشاركة في أدائها، أما إذا شاركوا فيقومون بتأديتها بطريقة تتصف بعدم الاهتمام و بالسرعة و بعدم التركيز، لذلك مع الإدارة أن تتأكد من أن عملية التقييم لا تتطلب وقتا طويلا، و بالتالي تعمل على إجرائها مرة أو مرتين في السنة أو أكثر حسب الغرض من عملية التقييم، لعل ذلك يدفع بالمشرفين بأدائها على أحسن ما يرام تتحقق نتائج تقييم مرضية.

[163] الحموي ، حسين محمد إبراهيم. نظام مقترح لتقييم أداء العاملين في البنوك التجارية التابعة للقطاع العام. القاهرة:جامعة عين شمس، 1993، ص 55.

➢ **عدم كفاية التغذية العكسية للعامل:**[164] إن تصميم نظام تقييم الأداء الذي يسمح بتقييم أداء العامل ومناقشة نتائج تقييمه بصفة مستمرة يتطلب وضع نظام تقييم فعال يسمح بتزويد العامل بمعلومات مرتدة عن أدائه، كما يؤكده رأي الباحث "**لاثام -Latham**" الذي يقول بأن: "**وضع الأهداف و التغذية العكسية يمثل العناصر الرئيسية لمعظم نظريات الدافعية**" و عليه يقترح: " أنه لا يكفي إجراء تقييم للعامل و إرسال هذا التقييم لشؤون المستخدمين، و إنما يجب إجراء مقابلات تقييم مجدولة بحيث يمكن للمشرف و المرؤوسين التناقش في نقاط الضعف و القوة و وضع أهداف لتحسين الأداء، كما يجب توفير تغذية عكسية مفيدة من خلال تطوير المهارات التعليمية و الإرشادية للمشرفين و تخصيص الوقت و الجهد اللازم لهذه المهمة، و هذا ما يضمن أكثر تجاوز صعوبات للوصول لفعالية تقييم أداء عالية".

هذا إلى جانب عوامل أخرى متداخلة تمكن أن يكون لها الأثر في عرقلة عملية تقييم الأداء بحيث تكون مسببة في عدم رضا العامل على نتائج التقييم كعدم خضوع فئات ذوي الدرجات العليا و المناصب السامية في المؤسسة لنظام التقييم، أو يخصص لهم نظام خاص يكون أكثر مرونة من نظام التقييم الذي يطبق على الفئات الدنيا من العمال في نفس المؤسسة، أو وضع أنظمة تقييم تميز بين العامل من مؤسسة لأخرى و لو يمارس نفس الوظيفة، مثلا نظام تقييم تميز بين العامل من مؤسسة لأخرى و لو يمارس نفس الوظيفة، مثلا نظام تقييم سائق في مؤسسة سونا طراك يختلف عن نظام تقييم سائق في مقاولة البلدية رغم وجودهما في نفس المحيط الوظيفي، لذلك فإن بذل الجهود من أجل إرساء قواعد عادلة و انطلاقا من اعتبار العمل واجب على الجميع، و الجميع مخاطب بأنظمة الثواب و العقاب، فينال كل منهم ثواب أو عقاب حسب درجة أدائه أيا كان موقعه في السلم الوظيفي أو المؤسسة المستخدمة.

4-1- دور نتائج التقييم في توجيه القرارات المتعلقة بمعالجة مشكلة تدني أداء العامل:

إن قياس و تقييم أداء العامل ليس هدف في حد ذاته، و إنما هو وسيلة لبلوغ هدف معين يتمثل في تحسين مستوى أداء العامل/الموظف من خلال زيادة مستوى دافعيته و رضائه عن عمله، حتى يفيد المؤسسة في تحقيق أهدافها العامة.

إن النتائج الحاصلة من عملية تقييم أداء العاملين تمد المؤسسة بمعلومات هامة عن مستويات أداء عمالها، واتجاه هذه المستويات من ارتفاع أو انخفاض أو تذبذب، و تبقى مسؤولية إدارة الموارد البشرية أن تدرس و تحلل هذه المعلومات، و تشتق منها مؤشرات تكشف عن نواحي القوة و الضعف، تجاه مواردها البشرية.

[164] النعساني، عبد المحسن عبد السلام، مرجع سابق ،ص. 60

ومن هنا يمكن القول بان عملية تقييم الداء مصدرا هاما للمؤشرات و المعلومات التي تستعن بها المؤسسة في تصميم إستراتيجية تتجه نحو التغيير و التطوير إلى الأحسن إذا ما أعدت عملية التقييم على أسس موضوعية طبقا لمعايير محددة مسبقا تتناسب و طبيعة الأهداف المطلوب تقييم مستوى إنجازها.

إلى جانب هذا فإن نتائج عملية التقييم تساهم في اتخاذ القرارات تخص العمال على أساس موضوعي و عادل، بحيث تتدرج هذه القرارات في توجيه و تنمية مستوى أداء العامل المتدني (المنخفض) و دفعه إلى حالة من الرضا عن عمله كلما أمكن ذلك أو الاستغناء عنه في حالة عدم استجابة نهائية لكل محاولات التحسن في الأداء، انظر الشكل رقم (21) الذي لخصنا فيه ذلك.

1-4-1- أثر نتائج التقييم على سياسة إدارة الموارد البشرية:

يتوقف نجاح برنامج عملية تقييم أداء العمال على مدى الاهتمام الذي يبذل في التخطيط له، و على مدى الاستفادة من تحليل نتائج التقييم في تفسير و تحديد سياسات العنصر البشري المطبقة في المؤسسة، فقد يترتب على تحليل نتائج التقييم وجود حاجة إلى إدخال تحسينات في برامج و سياسات العمال، كبرامج التدريب أو القيام بتعديل سياسة التوظيف و الاختيار و سياسة الأجور و الرواتب و كذلك سياسة الاتصال، و سياسة الترقية و سياسة التحفيز و غيرها، مما يؤدي إلى حالة الرضا و بالتالي زيادة تحسين مستوى الأداء.

فكلما كانت السياسات و البرامج المطبقة في مجال إدارة الموارد البشرية، مؤدات بشكل فعال كلما انعكس ذلك في شكل تقديرات مرتفعة لمستوى أداء العامل، و العكس صحيح أيضا، و تتضح تلك الجوانب في معرفة مثلا:

- ✓ إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب.
- ✓قدرة المشرفين على قيادة مرؤوسيهم.
- ✓ مدى نجاح البرامج في تنمية مهارات العمال و قدراتهم.
- ✓ إذا كان نظام الحوافز المطلق مناسبا يستجيب لحاجات العمال.

ومن ثم نقول بأن نتائج عملية تقييم الأداء تعد مركزا مهما لتجميع المعلومات عن سياسات العمال المطبقة فعلا، والتمكن من وضع تخطيط سليم لهذه السياسات مستقبلا.

1-4-2- اثر نتائج التقييم على عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية:

في دراسة شملت 166 شركة صناعية في الولايات المتحدة الأمريكية بهدف تحديد مدى استفادة الشركات محل البحث من نتائج التقييم الرسمي لأداء العمال سنويا، توصلت إلى النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (16).

الجدول رقم: 16

نتائج دراسة أوجه استخدام نتائج تقييم الأداء

أوجه الاستخدام لنتائج تقييم الأداء	نسبة الشركات لكل استخدام
❖ قرارات الترقية.	73 %
❖ قرارات الأجور و المرتبات	69 %
❖ قرارات التدريب و التطوير	61 %
❖ مساعدة الرؤساء في معرفة مرؤوسيهم	61 %
❖ جعل العمال يعرفون مدى تقدمهم	61 %
❖ قرارات النقل	59 %
❖ قرارات الفصل من الخدمة	46 %
❖ المساعدة في القيام بمقابلة تقييم الأداء	34 %
❖ أبحاث الأفراد	29 %
❖ الاستغناء المؤقت	27 %

نستخلص من نتائج هذه الدراسة أن هناك استخدامات مختلفة لقياس و تقييم أداء العمال، و على الإدارة أن تحدد أي مجالات سوف تساهم تقارير الأداء في اتخاذ القرارات التي تخص العمل.[165]

من نتائج الدراسة هذه الخاصة بمدى استفادة المؤسسة من نتائج تقييم الأداء، يمكن القول بأن النتائج المتوصل إليها عن طريق قياس و تقييم الأداء أداة عملية موضوعية دقيقة تساعد الإدارة على اتخاذ القرارات الإدارية التي تخص العمال على أساس عادل، و أهم هذه القرارات تتعلق:

1-قرارات الترقية:

ارتباط الترقية بنتائج التقييم يعتبر أسلوب علمي محايد، لأنه يكشف للإدارة عن مدى صلاحية العامل الموظف للترقي إلى الوظائف الأعلى، و إذا كانت الترقية تتم على أساس الكفاءة و الجدارة، فضلا عن فائدتها الإدارية،

[165] أبو سعادة، إبراهيم محمد علي، مرجع سابق، ص .109-110

فإنها تبث الاستقرار و الاطمئنان في نفوس العمال، و تصبح عملية التقييم دافعا قويا و حافزا لذل المزيد من الجهد داخل العمل.

2-قرارات منح المكافآت:

إن عملية ربط استحقاق المكافآت و العلاوات الدورية و التشجيعية بنتائج تقارير الأداء التي يرفعها الرؤساء عن مرؤوسيهم لتحفيزهم مع تحسين الأداء ببذل أقصى طاقاتهم و قدراتهم في العمل و توجيه سلوكهم في العمل، يعتبر ذلك أحد الوسائل الفعالة في تحقيق أهم الأهداف لنظام قياس الأداء و هو التفرقة بين العامل المتميز و غير المتميز في أداء واجبات العمل الفعلي مما قد يزيد ثقة العمال في المؤسسة و دفعهم لزيادة مستوى أدائهم.

3-قرارات تحديد الاحتياجات التدريبية:

إن نتائج تقييم أداء العمال تعتبر من الأسس الهامة التي يعتمد عليها في اتخاذ قرارات تحديد الاحتياجات التدريبية للعمال بحيث تقوم إدارة الموارد البشرية بإشعار التدريب بمواطن الضعف في أداء العمال من واقع استمارات التقييم المتضمنة لتقارير أدائهم، لتتمكن هذه الأخيرة من إعداد البرامج التدريبية المناسبة لرفع وتحسين مستوى كفاءة أداء العمال.

كما يمكن أن تساهم في إعادة التقييم بعد الانتهاء من عملية التدريب، و بالتالي الوقوف على مدى التحسن الذي أحدثته تلك البرامج في المهارات و القدرات التي كانت في حاجة إلى تنمية قبل عملية التدريب.

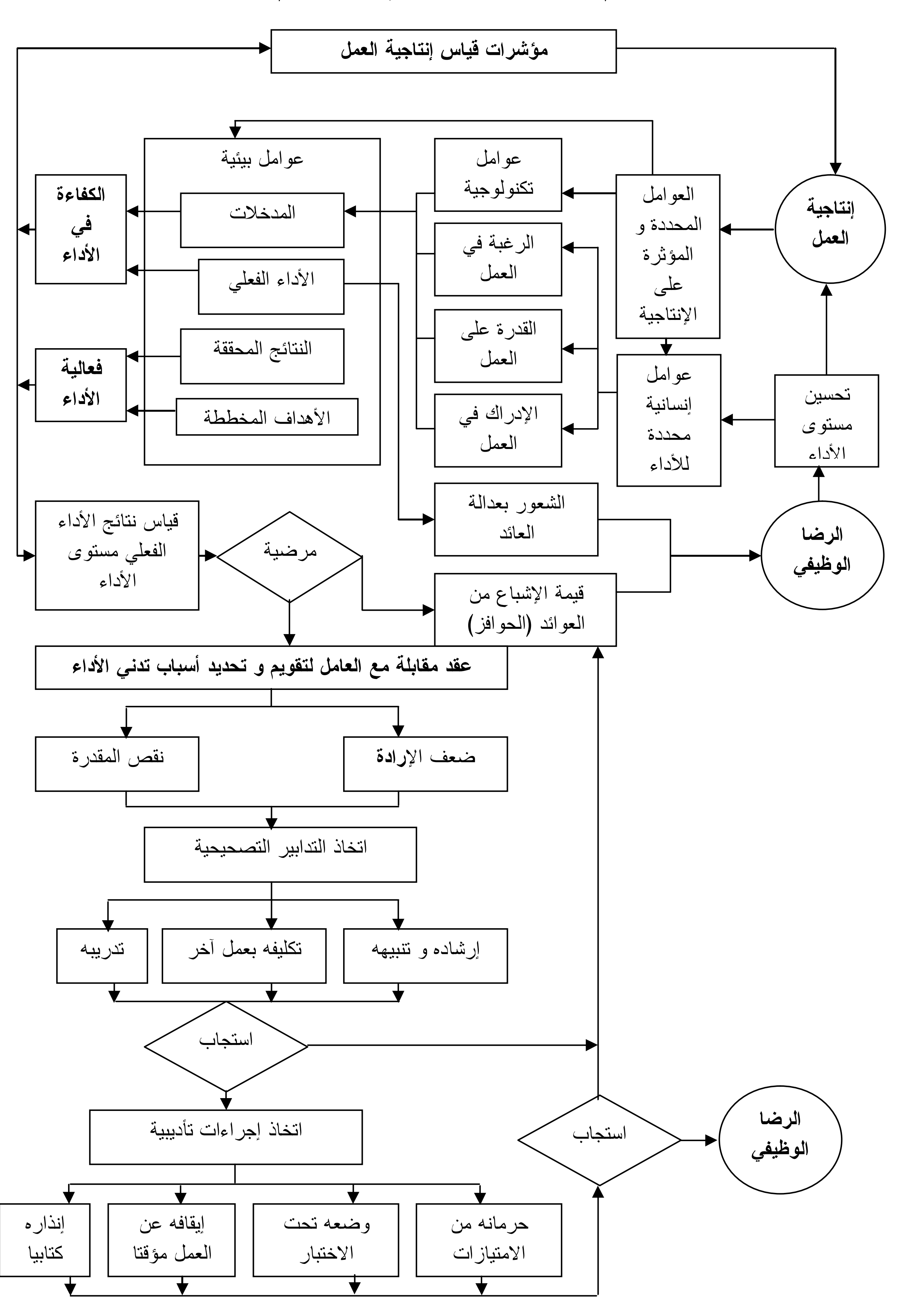
4-قرارات النقل أو الفصل من الخدمة:[166]

إذا كان النقل هو تحريك العامل/الموظف من وظيفته التي يشغلها إلى وظيفة أخرى بنفس المرتبة بغرض إعادة توزيع القوى العاملة، و لعلاج مشاكل انخفاض الأداء بهدف خلق توازن بين متطلبات العمل و قدرات العامل،وتعد نتائج التقييم المقياس الذي يستند عليه اتخاذ قرار النقل و وضع العامل المناسب في المكان المناسب.
أما إذا ثبت تكرار تقصير العامل/ الموظف في أداء عمله بعدما اتخذت كافة الإجراءات لتجنب قرار الفصل،لعد توجيه الإنذار الشفهي أو الكتابي و عدم التعسف في استخدام قرار الفصل لمعاقبته، فنتائج التقييم توضح بكل موضوعية مؤشرات أداء العامل في عدم كفاءته لأداء مهامه المكلف بالقيام بها، فباستناد القرار على هذه المعلومات المأخوذة من نتائج التقييم تجنب المؤسسة فقدان عامل/موظف ممتاز و استبداله بآخر أقل كفاءة.

---

[166] المرجع نفسه (بتصرف)، ص. 121-123

الشكل رقم: 22[167] / مخطط عام لعملية تقييم أداء العامل



[167] من إعداد الباحثة كشار صبرينة

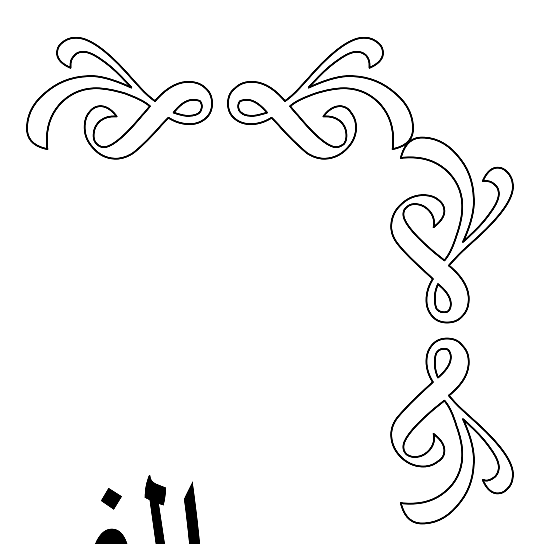
و تلخص الباحثة في الجدول رقم (16) العوامل المحددة لعملية تقييم أداء العامل و إجراءات معالجة تدني الآداء.

خلاصة الفصل الثالث:

في هذا الفصل تم استعراض التعريف بعملية تقييم الأداء كونها وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية، تقوم على توفير المعلومات اللازمة و الكافية لإدارة المؤسسة من خلال إدارة الموارد البشرية لأجل اتخاذ القرارات الإدارية اللتي تخص تنمية و تطوير أداء العمال بتوفير شروط و عوامل الرضا الوظيفي للعامل الذي يعد عامل أساسي في زيادة إنتاجية العمل، و قد أشارنا إلى مجموعة الدراسات و الآراء و الأبحاث التي تناولت تقييم الأداء من زوايا معينة كونها عملية حساسة لارتباطها بالعنصر البشري، إلا أن الاتجاه العام لهذه الدراسات كانت تشير بضرورة إدخال المنهج العلمي في عملية التقييم لتحقق أهدافها تجاه العمال و المؤسسة بوجه خاص.

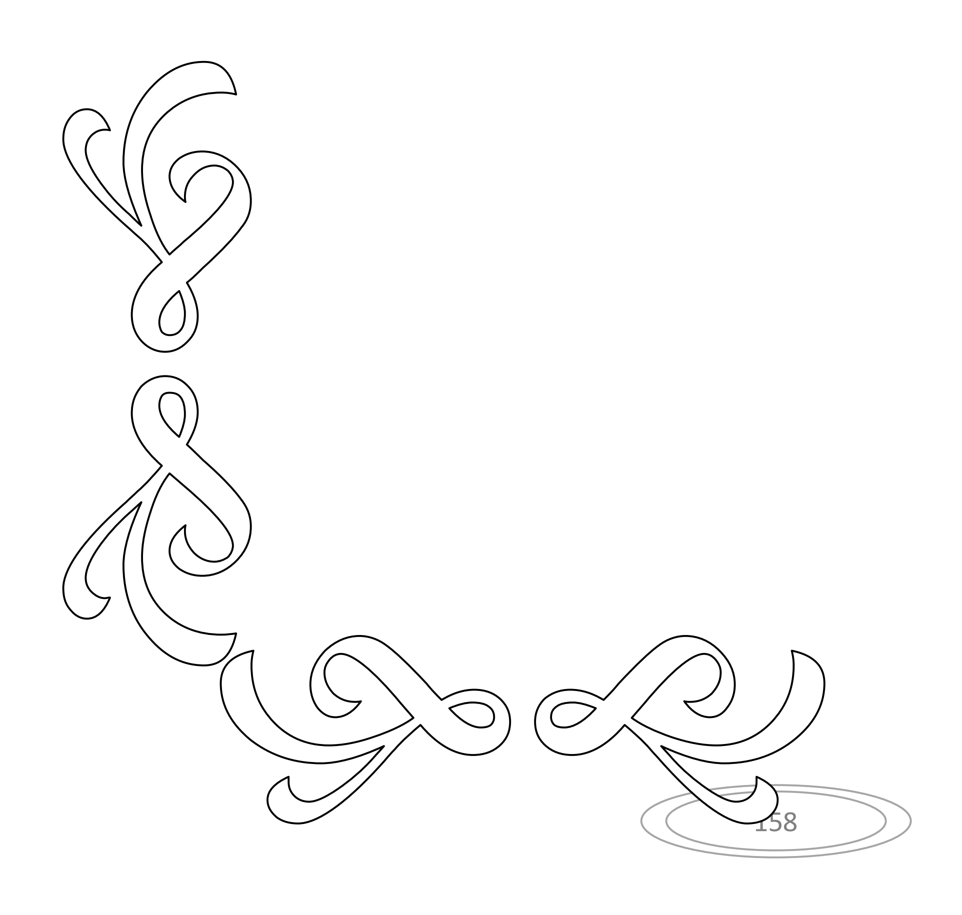
فبالنسبة للعامل فإن عملية تقييم الأداء تحقق له الشعور بالانتماء التنظيمي و العدل في مقابلة العائد بالأداء الفعلي إلى جانب أهمية موازنة العائد في توفير أكبر قدر ممكن من الحاجات الإنسانية و بالتالي زيادة الرضا الوظيفي للعامل.

أما بالنسبة للمؤسسة فإن عملية تقييم أداء العامل تزود المؤسسة بالمعلومات الموضوعية و الدقيقة عن نقاط القوة و نقاط الضعف القابلة للتحسن في أداء عمالها أثناء تأدية مهامهم في فترة زمنية معينة، إلى جانب معرفة مدى التقدم في تنفيذ سياسة مواردها البشرية و تعطيها القدرة على تصميم إستراتيجية تسييرها و التخطيط لتطورها مستقبلا، كما تعتمدها كمقياس لمكافأة عمالها و توجيههم نحو تحسين أدائهم و اتخاذ القرارات الإدارية بشأنهم كالترقية و النقل و التدريب و الاختيار... إلخ.



الفصل الرابع

آلية تصميم برنامج لقياس و تقييم أداء العامل



تمهيد:

لقد اتضح لنا من دراستنا للفصل السابق الثالث من هذا البحث، أن عملية التقييم لأداء العامل، تنطوي ضمنيا على قياس أداء العامل الفعلي و مطابقته نع الأداء المعياري، إلا أن عملية قياس الأداء الفعلي تستوجب الوقوف على المؤثرات الكمية و النوعية لأداء العامل و هذا ما يدفعنا إلى انتهاج آلية لتصميم برامج قياس و تقييم أداء العامل تقوم على معايير تتميز بالدقة و الموضوعية، و تبتعد عن كل تحيز أو تشدد أو تسامح و تساهل أو تعميم و غيرها من الحالات التي افقد عملية التقييم مصداقيتها، لأن عملية التقييم لأداء العامل عملية حساسة جدا و معالجتها تتطلب منهجية محددة بدقة تأخذ في الحسبان كافة متطلبات نجاحها، و تبتعد بقدر الإمكان عن أسباب فشلها.

و من ثم فإن نرى ضرورة الاهتمام أكثر بمرحلة تصميم برامج تقييم الداء خاصة و منها عملية تحديد معايير ونماذج القياس التي إذا لم نوفق في اختيارها يمكن أن تكون لها تبعات مشؤومة على العمال و على المؤسسة ككل، كإفساد جو العمل و ضياع العمال الممتازين الذين يشكلون مفتاح الفوز للمؤسسة و غيرها من النتائج السلبية، و لتجنب ذلك يجب على المؤسسة أن تبتعد عن الأسباب التي تجعل العمال في حالة عدم الرضا الوظيفي.

و من هذا على المؤسسة أن تولي أهمية بالغة في اختيارها لمناهج و معايير و نماذج قياس أداء عمالها، بإتباعها إجراءات علمية دقيقة في تصميم النماذج و تحديد المعايير و عناصر و معدلات التقييم بما يتناسب و طبيعة نشاطها، و ما يتلاءم و البيئة التي تحيط بها كي تضمن بذلك نتائج تقييم ذات مصداقية مرتفعة و محققة لأهداف عملية التقييم ذاتها، و هذا ما جعلنا نهتم في دراستنا بهذا الفصل على المحاور التالية:

1- المناهج المحددة لأداء العامل.

2- معايير قياس أداء العامل.

3- نماذج تقييم أداء العامل.

1– المناهج المحددة لأداء العامل:

إذا كانت عملية تقييم أداء العمال هي عملية إصدار حكم أداء و سلوك العمال في العمل، إلا أن هذا الحكم كثيرا ما يكون محل نزاع و صراع بين الأطراف المعنية بعملية التقييم (المؤسسة و العمال)، لكونه يتبلور ضمن عملية تبادل و تفاعل تحدث في ظل خلفيات اجتماعية و اقتصادية و سيكولوجية و ثقافية/ بين طرفي عملية التقييم (المشرف المكلف بالتقييم و العامل الخاضع للتقييم)، و هذا ما جعل عملية التقييم عملية معقدة تتفاعل فيها الكثير من الجوانب و الأبعاد و العوامل و القوى التي يصعب التحكم فيها و التعرف عليها و على تأثيرها على عملية الأداء، مما جعلنا نبحث عن مخرج لهذا الإشكال من خلال الإجابة عن السؤال التالي:

ماذا نقيم في أداء العامل ؟

من المؤكد أن لكل أداء يقوم به العامل يكون له ناتج، إلا أن هذا الناتج له أثر ثلاثي الأبعاد.

1. بعد مادي ملموس قابل للقياس و التقدير بوحدات كمية، عددية أو نسبية، يتمثل في نتائج الأداء المحققة (الأهداف الفعلية).
2. بعد غير مادي محسوس يمكن للخبراء أو المشرفين أصحاب الخبرة و المعرفة، الحكم على درجة مساهمته في تحقيق النتائج، يتمثل في السلوك الوظيفي باعتماد أساليب المقارنة و القياس و الاجتهاد.
3. بعد شخصي (ذاتي)، يعود هذا إلى الشخص العامل ذاته فلكل فرد سمات شخصية (الشجاعة، حدة النظر، اليقظة، الإدراك، التضحية، الوفاء، قوة الإقناع،...) كثيرا ما يكون لها الأثر على نتائج الداء، و هي بمثابة بصمات العامل على النتائج، كأن نقول لو لا ما كان أداء هذا العامل، ما كانت هذه النتائج بهذه الصفة أو الميزة.

1–1 مناهج لتقييم أداء العامل:

تختلف المناهج المستخدمة في تقييم أداء العمال، حسب الأهداف التي تريد المؤسسة بلوغها من عملية التقييم ذاتها، كأن يتم اختيار من يتولى مناصب عليا، أو من أجل تطوير مستوى أداء الأفراد نتيجة إدخال تكنولوجيا جديدة، أو من أجل تقليص عدد الوظائف و غيرها، كما تتوقف مناهج التقييم كذلك على عدة عوامل أخرى، منها ما يتعلق بطبيعة الوظيفة ذاتها، أو بطبيعة الأعباء التي تتحملها المؤسسة من عملية التقييم سواء كانت أعباء مالية أو أعباء الجهد و الوقت المبذول في إجراء التقييم، و قد لوحظ أن هناك شبه اتفاق حول عدد المناهج التي تقوم عليها عملية التقييم تتمثل في ثلاثة مناهج هي:

- ✓ منهج يرتكز على تقييم نتائج العمل – ناتج الأداء –
- ✓ منهج يرتكز على تقييم السلوك في الأداء.

✓ منهج يرتكز على تقييم السمات الشخصية للعامل.

1-1-1منهج التقييم على أساس النتائج:

تتمثل النتائج المحصلة النهائية للأداء – المخرجات – النابعة من المساهمة التي بذلها العامل على مستوى كل وظيفة و التي أدت إلى تحقيق نتائج ملموسة، تعتبر الركن الأول و الأساسي في عملية التقييم، كونها تتصف بسهولة قياسها خاصة إذا كانت أرقاما محددة مثل عدد الوحدات المنتجة أو قيمة المبيعات بالدينار لفترة معينة، ويتم تقييم نتائج الأداء بشكل عام باستعمال عناصر التقييم التالية:

- كمية الإنتاج الفعلي.
- نوعية و جودة المنتجات المحققة.
- مدة العمل المتفق عليها في العملية الإنتاجية (السرعة في الإنتاج).
- تكلفة الإنتاج الفعلي المنفقة لتحقيق الناتج.

إن منهج التقييم على أساس النتائج يتطلب أن تكون للمؤسسة إستراتيجية واضحة يقوم عليها تخطيط شامل على مستوى المؤسسة ككل، يهدف إلى العمل على تحقيق التنمية المستمرة للموارد المتاحة البشرية و المادية و الفنية و المعنوية و التعاون بين الرؤساء و المرؤوسين على تحديد أهداف متحركة و متطورة قابلة لتحقيق النتائج المطلوبة منها على أساس معايير نموذجية ذات موضوعية، و تطبيقا لهذا المنهج يمكن للمؤسسة أن تتبع الخطوات التالية:

- **تحديد هدف وجود الوظيفة ذاتها:**

تقوم المؤسسة بالتعريف الكامل على الهدف من وجود كل وظيفة و تحديد أسباب وجودها، و النتائج المتوقعة من قيام العامل بأداء هذه الوظيفة، مع تحديد علاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى، و مدى التأثير الذي يحدث للوظائف الأخرى في حالة عدم أداء العامل لمهام هذه الوظيفة.

- **التعريف بواجبات الوظيفة:**

إن لكل وظيفة واجبات أساسية محددة يجب على المؤسسة أن تحددها بدقة و بوضوح للعامل القائم بشغل هذه الوظيفة، كي يتمكن من القيام بأدائها على أحسن ما يرام، حتى يحقق النتائج المتوقعة منها في الزمن المحدد له.

- **تحديد مستويات الأداء:** [168]

[168]- [22]عبد الوهاب ،علي محمد. إدارة الموارد البشرية. القاهرة : جامعة عين شمس، 2003، ص 427.

- إن المقصود بمستويات الأداء هو ذلك الحد الذي إذا وصل العامل إليه بتأديته لواجبات الوظيفة فسوف يحقق النتائج المطلوبة، و من هنا يمكن القول أن أداء هذا العامل جيدا، و تقوم المؤسسة بتحديد مستوى لكل واجب من واجبات الوظيفة و الذي يؤثر على أداء الوظيفة ككل، على تحديد الجوانب التي سوف يتم قياس العامل على أساسها لتحديد أدائه، و مدى الانحراف المسموح به بين أداء العامل الفعلي و بين المستويات المطلوبة لهذا الأداء، و هذا المستوى عادة ما ندعوه **بمستوى الرجل الوسط.**

و لكي تتحقق الفعالية في مستويات الأداء يجب أن تكون هذه المستويات قابلة للقياس و مرتبطة ارتباطا وثيقا بواجبات الوظيفة و إلا فقدت هذه المستويات فعاليتها، و قد تكون هذه المستويات متعلقة بمستوى معين من الربح يجب تحقيقه، أو تخفيض في حجم التكلفة أو درجة معينة من الجودة في المخرجات أو زمن محدد لإنجاز العمل.

- **تحديد مقاييس الأداء:**

إن عملية تحديد معايير قياس الداء تأتي مباشرة بعد تحديد مستويات الأداء لكل وظيفة، قصد قياس الداء الفعلي لكل عامل عند كل وظيفة أو مهمة، و معرفة مدى تحقيق العامل لكل واجب مكلف به.

و تختلف مقاييس الأداء مع اختلاف الواجبات المطلوبة من كل عامل عند كل وظيفة، فقد تكون المقاييس كمية أو زمنية أو حسابية أو نسبية، فعملية تحديدها ينبغي أن تكون قائمة على أسس منطقية و قابلة للتحقيق نظرا لما لها من تأثير شديد على دقة و موضوعية نتائج التقييم.

- **تصميم الأهداف القصيرة:**

إن المنهج المرتكز على تقييم نتائج العمل المحققة يجب أن تكون الأهداف المخططة التي تستعمل في مقارنة النتائج المحققة، واضحة و محددة و دقيقة و موضوعية و قصيرة المدى، لكي يمكن توجيه و مراقبة الأداء، لاتخاذ الإجراءات التصحيحية تجنبا لكل انحرافات تبعدنا للوصول إلى المستويات المطلوبة.

و يتم عادة بتقسيم الأهداف إلى فترات زمنية لمدة شهر أو شهرين أو أكثر و يتوقف ذلك على طبيعة الوظيفة و العمل، إن هذه التجزئة للأهداف تسمح من خلال التغذية العكسية التعرف على الأداء المحقق خلال كل فترة و كشف الانحرافات الممكن أن تحدث لهذه الأهداف الفرعية، كذلك القيام بتحليل الانحرافات و توجيه الأداء إلى الاتجاه الصحيح المعدل، كما تمكن من التعرف على مدى التقدم الذي يحدث في أداء العمال بشكل دائم.

و بهذا الأسلوب يمكن من مراجعة الأداء باستمرار للتعرف على مدى تحقيق الأهداف و بالتالي يمكن للمؤسسة من مواجهة الصعوبات التي يمكن أن تقف في وجه تحسين الأداء في المستقبل.

2-1-1 منهج التقييم على أساس السلوك:

تؤكد معظم الدراسات و الأبحاث عن تقييم الأداء بضرورة التركيز على السلوك الوظيفي الحقيقي حتى يكون تقييم الأداء تقييما موضوعيا يمكن الاعتماد عليه في اتخاذ القرارات الإدارية الناجحة، و المقصود بالسلوك الوظيفي هي الأفعال و التصرفات التي يبديها العامل شاغل الوظيفة في تأدية مهامه من أجل تحقيق واجبات ومسؤوليات الوظيفة على أحسن وجه.

إن الغرض الأساسي من التركيز على السلوك الوظيفي في تقييم أداء العامل، كون العامل الذي يشغل وظيفة ما مطالب بتأدية جميع الواجبات المتعلقة بالوظيفة و مسؤولياتها سواء كانت نتائجها ظاهرة أم مستترة، حتى يقوم بتحقيق النتائج المرجو تحقيقها من أدائه للوظيفة، حتى و لو كانت مثل هذه النتائج يصعب قياسها كما، أو يصعب الحصول عليها في المدى القصير.

إن خطوات استخدام هذا المنتهج تبدأ بالتعرف على واجبات الوظيفة و وصف كل وظيفة و متطلباتها وعمل تصنيف لمجموعات الوظائف الموجودة، حتى يمكن تحديد شرحها كما هو معروض في الجدول رقم (17).

الجدول رقم: (17)[169] المصطلحات المستخدمة في المنهج السلوكي

المصلح	المعنى
الواجب	هو وحدة منفصلة من العمل تؤدى بواسطة فرد، مثال: "كتابة محضر الاجتماع" نجد أن هذا الواجب مؤسس على عنصرين من عناصر النشاط، هي عنصر نشاط فعلي محدد و هو "الكتابة" و مؤشر موجز عن ما هو الفعل الأعلى "محضر الاجتماع" أما الواجبات الذهنية فيصعب تشخيصها و تحديدها مثل الواجبات المادية
الوظيفة	هي مجموعة من الواجبات تم وضعها معا و مؤسسة على التشابه بين هذه الواجبات والعلاقات، و بتأدية مثل هذه الواجبات تؤدي الوظيفة و تحقق النتائج المطلوب تحقيقها.
وصف الوظيفة	هو وصف لأوجه النشاط المتعلق بالعمل و الذي يؤدي في الوظيفة، و يشمل هذا الوصف العمل و الآلات المستخدمة.
متطلبات الوظيفة	هي تلك المتطلبات التي تؤهل الفرد لشغل الوظيفة و تكون هذه المتطلبات محددة وتحتوي على مستوى معين من التعليم أو درجة من خبرة العمل و المهارات المطلوبة والشروط الصحية و الشخصية الواجب توافرها في طالب الوظيفة.
تصنيف الوظائف	يتعامل تصنيف الوظائف مع العلاقات المختلفة للوظائف بعضها مع بعض، و بين

[169] عبد الوهاب ،علي محمد. المرجع السابق ، ص. 433-435

	التصنيفات الموضوعية، و التصنيف السلوكي للوظائف.
تحليل الوظائف	هي عملية الحصول على المعلومات عن الوظائف للقيام بتحديد الواجبات المختلفة للوظائف و وضعها و تحديد متطلباتها و تصنيفها، و يتم ذلك باستخدام الأساليب المختلفة التي يمكن استخدامها بواسطة محللين متخصصين للوظائف. و أيضا يمكن استخدامها بواسطة المديرين المشرفين.

1-1-3-منهج التقييم على أساس السمات الشخصية:

يعتبر من المناهج القديمة ذات الاستخدام الواسع في تقييم أداء العمال، كون عامل الشخصية من العوامل الأساسية للنجاح في أداء العمال لأعمالهم إلا أنه من الصعوبة الاتفاق على عناصر ثابتة و مستويات محددة لتقييم الصفات الشخصية للعامل و يعود ذلك للأسباب التالية:

- ❖ غموض العبارات و الصفات التي تعبر عن الشخصية مما يؤدي إلى تقييم غير موضوعي و غير صادق.
- ❖ ليس هناك إجماع بين الباحثين في الصفات الشخصية على وجود عوامل محددة للشخصية تؤثر على أداء العامل.
- ❖ تفتقد معظم تقييمات الشخصية المحددات السلوكية التي تساعد العامل على تغيير و تحسين أدائه بنجاح، كما يؤدي نظام تقييم الأداء القائم على العوامل الشخصية إلى مظاهر سلبية في المؤسسة تدفع بالعمال إلى العداء والحساسية و السلوك الدفاعي و بالتالي انخفاض مستوى الرضا الوظيفي للعمال.
- ❖ والمناهج التي تقوم على الجوانب الشخصية غالبا ما تهدف إلى التعرف على بعض الجوانب المتعلقة بالصفات الشخصية للعامل و التي يمكن أن يكون لها أثر على نتائج الأداء، نذكر منها: الابتكار، الإقناع، الإدراك،، المبادرة، الاستقامة في العمل، الولاء، الفهم و الذكاء، الانطواء الأمانة و المظهر، لكن مثل هذه الجوانب غالبا ما تتوقف في تقديرها و قياسها على الحكم الشخصي للمشرف الذي يكلف بعملية التقييم، وهنا تتوقف مصداقية التقييم على خبرته و ملاحظته للعمال الخاضعين للتقييم، فمثلا حالة الاستقامة و الولاء والأمانة و المظهر والصبر كلها عوامل يصعب وضع مقاييس معيارية لها، لذا تتوقف على قيام المشرف بالحكم على العامل من خلال أنماط العمال الذين يرأسهم، إذ يوجد في المؤسسة ثلاثة أنماط من العمال، وهم:

1- عامل لا يقوم بالعمل إلا إذا طلب منه.

2- عامل يأخذ المبادرة و يؤخر عمله بعض الوقت.

3- عامل يقوم دائما بالمبادرة و أداء العمل المنوط به.

❖ إذا كان الغرض استكشاف الاحتياجات الفعلية للتدريب[170] فيمكن للمشرف التمييز بين العمال الذين يعملون تحت رئاسته عن طريق تقسيمهم إلى فئات تتدرج على أساس كل سمة من السمات المختلفة لشخصية العامل، و يقوم المشرف بوضع تقديرات لأداء المرؤوسين في ضوء هذه التقسيمات، فإذا كانت الصفة التي يتم تقييم أداء العامل على أساسها هي المبادرة مثلا، فإنه يمكن تقسيم صفة المبادرة إلى عدة فئات مختلفة ومتدرجة كما يلي:

- ✓ عامل يحتاج إلى إشراف مستمر لكي يؤدي العمل صحيحا.
- ✓ عامل يؤدي العمل المطلوب منه و يحتاج أحيانا إلى بعض الإرشاد.
- ✓ عامل يؤدي عمله و كثيرا ما يسأل زملاءه عما يطلبونه من مساعدة.
- ✓ عامل يؤدي عمله دائما و يطلب أعمالا أخرى كلما انتهى من مسؤولياته.
- ✓ عامل يؤدي عمله و يعرض أفكارا و اقتراحات عن كيفية أداء العمل و متابعته.
- ✓ عامل مبتكر و دائما ما يوسع مجالات العمل التي لم يسبق تغطيتها بتوصيف العمل.

و يتم تقدير العمال حسب توافر أي من الفئات فيهم على مستوى كل صفة، ويعطي للعمال التقدير الكلي في ضوء ما حصلوا عليه في كل الصفات التي يتم تقدير أدائهم عليها، يتصف هذا المنهج بعدم الدقة في أحكامه وتقديراته، فكثيرا ما يلاحظ اختلاف التقديرات من تقييم لآخر و من مقوم لآخر، نتيجة غياب المقاييس المعيارية في هذا التقدير، مما يفقد هذا المنهج صلاحية الاعتماد عليه اعتمادا كليا في المؤسسة، و يمكن استخدامه كنوع مساعد ومدعم بجانب المناهج الأخرى من خلال إعطاء نتائجه أوزان ترجيحية قياسا إلى نتائج التقدير والقياس المستخرجة من المناهج الأخرى، لكن لا ننصح بإهماله كليا.

الجدول رقم : 18

نموذج نظري يلخص العوامل المحددة لمناهج قياس أداء العمال

المنهاج	منهج نتج الأداء	منهج السلوك الوظيفي	منهج السمات الشخصية
معايير التقييم	ما ينجزه العامل في عمله	ما يفعله العامل في عمله	ما يتصف به العامل عن غيره في عمله
عناصر التقييم	كمية الإنتاج الفعلي	الانضباط في العمل	الابتكار
	جودة الإنتاج الفعلي	المواظبة على العمل	الإقناع
	مدة الإنتاج الفعلي	العلاقات في العمل	الإدراك
	تكلفة الإنتاج الفعلي...	التعاون في العمل...	المبادرة

[170] عبد الوهاب ،علي محمد. المرجع السابق ,ص .432.

معدلات التقييم	المقادير الكمية المحددة	درجة الانضباط	القدرة على الابتكار
	المقادير النوعية المحددة	درجة المواظبة	القدرة على الإقناع
	الفترات الزمنية المعينة	درجة العلاقات	القدرة على الإدراك
	قيمة التكاليف المسموح بها	درجة التعاون	القدرة على المبادرة
التقديرات	مستوى إنجاز الرجل الوسط	الدرجة الوسطى لتقدير السلوك	القدرة المتوسطة الواجب توفيرها في العامل

3-1-2 مناهج تقييم الوظائف:

عمليا ترتبط عملية تقييم الأداء ببعض نشاطات و وظائف إدارة الموارد البشرية فمن غير الممكن تحديد معايير الأداء و شروط الأداء دون الرجوع إلى نتائج تحليل و تقييم الوظائف التي تعد الخطوة الأولى من خطوات عملية تقييم الأداء.

من أجل ضمان نزاهة و مصداقية و موضوعية عملية تقييم أداء العمال خاصة إذا ما تم العمل في التقييم بمنهج السلوك الوظيفي ومنهج السمات الشخصية، اللذان يتأثران كثيرا بالأحكام الشخصية للجهة المكلفة بالتقييم، وكذلك من أجل ضمان الحصول على مقاييس معيارية أكثر موضوعية كونها مرتبطة أساسا بطبيعة وبيئة العمل في الوظيفة التي يشغلها العمال الخاضع للتقييم و حتى يمكن إعداد نماذج ملائمة لطبيعة نشاط المؤسسة تسمح لنا بإعداد تقارير الأداء الدورية بأسلوب علمي سليم فإن عددا من المقومات الهامة لا بد من توافرها، تتضمنها عملية تقييم الوظائف من اختيار لعناصر التقييم و دراسة و تحليل للوظائف و ظروف العمل، وإستراتيجية تصميم و إثراء الوظيفة، كما أشار إلى ذلك الكاتب و الباحث "**ببتر دريكر – Peter Drucker**" عندما أشار إلى أهم الإرشادات التي تفيد في تصميم أعمال الأفراد (الوظائف) في النقاط الثلاثة التالية:

1- يراعي عند تصميم الوظيفة أن يمثل العمل الذي يسند للفرد/الجماعة مرحلة مميزة من العملية تمكن العامل/العمال من ملاحظة نتائج ملموسة تكون مميزة لعملهم.

2- أن تعمد وتيرة (تسارع) العمل دائما على أداء العامل أو الجماعة التي تؤديه فقط، مع مراعاة الفوارق بين العمال بإتاحة المجال للعامل لأن يكون قادرا على أداء العمل بسرعة أكبر في بعض الحالات و بسرعة أقل في حالات أخرى.

3- يجب أن يتضمن كل عمل قدرا من التحدي للعامل و بعض عناصر المهارة و إصدار الحكم[171] .

---

[171] حريم، حسن . السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات. عمان: دار زهران للنشر و التوزيع. 1997. ص. 415

1-2-1- تكامل عملية تقييم الوظائف مع عملية تقييم أداء العامل:

يعتبر تقييم الوظائف الخطوة الأولى لقياس و تقييم أداء العمال، كونها عملية منظمة تهدف إلى تحديد قيمة كل وظيفة أو عمل بالنسبة إلى قيم الوظائف الأخرى في المؤسسة الواحدة، و تختص عملية تقييم الوظائف في التركيز على:

☜ تحديد متطلبات كل وظيفة.

☜ تحديد قيمة الوظيفة مقارنة بالوظائف الأخرى في المؤسسة و هذا ما ذهب إليه التعريف المأخوذ عن معهد الإدارة البريطاني الذي عرف تقييم الوظائف بأنه "**العملية التي يتم على أساسها تحليل و تقدير للوظائف لتأكيد قيمتها النسبية من أجل استخدامه كأساس لوضع سلم للوظائف داخل المؤسسة للاعتماد عليه في وضع نظام سليم لهيكل الأجور و الرواتب**".

و على هذا النحو تبرز أهمية أهداف تقييم الوظائف على قياس أداء العمال من خلال تحقيق المزايا التالية:

➢ المساهمة في تحديد معايير قياس و تقييم أداء العمال.

➢تحديد المتطلبات الضرورية لكل وظيفة، و متطلبات شغل الوظيفة.

➢توفير المعلومات التفصيلية و الضرورية لإدارة الموارد البشرية في مجال التخطيط، الاختيار و التعيين، النقل و الترقية و التدرج الوظيفي و غيرها.

➢ تحديد أساس موضوعي لوضع معدلات عادلة للأجور و الرواتب، و تحقيق العدالة في دفع الأجور والرواتب تحقق رضا الإدارة و العمال، كما يوضح و يبرز أسباب اختلاف الأجور بين الوظائف.

➢ يساهم في إعداد المقاييس الإنتاجية الخاصة بكل وظيفة أو عمل معين.

➢ يوفر العامل النفسي في خلق الشعور بالرضا لدى العمال.

➢ يساعد على تصميم الهيكل التنظيمي و الوظيفي، و توضيح خطوط السلطة و المسؤولية النابعة من الحقوق و الواجبات التي تتضمنها الأعمال الأساسية للوظيفة و التخصصات المطلوبة شاغلها، و تقديم دليل لوضع قواعد قانونية و تنظيمية للعمل بالوظيفة.

➢ و من المسلم به عدم تساوي مقدار و نوع الواجبات و المسؤوليات المخصصة لكل وظيفة أو عمل، لذلك توجد وظائف ذات قيمة أكبر من الوظائف الأخرى، و من ثم فإن العمال الذين يقومون بمهام هذه الوظائف ذات قيمة أكبر من الوظائف الأخرى، و من ثم فإن العمال الذين يقومون بمهام هذه الوظائف يختلفون في مقدار المهارة و القدرة و المسؤولية المطلوبة من العامل من وظيفة لأخرى، إذ أنه كلما زادت أعباء

الوظيفة كلما حاول العمال زيادة مداركه و مهاراته و عمله مضحيا بوقته و جهده و تعرضه لظروف معينة، و لهذا لا بد أن يحدد أجرا يتناسب و تلك الأعباء المحيطة بالوظيفة.

➢ و هذا ما يوضح بأن الغرض الأساسي من تقييم الوظائف هـو التوصل لنظام سليم للأجور و الرواتب في المؤسسة، مبني على أساس معدلات و معايير موضوعية تتناسب مع أهمية و متطلبات و ظروف الوظيفة، إلى خلق الشعور بالرضا لدى العامل بزيادة درجة رغبتهم في العمل و على أساس ذلك يمثل تقييم الوظائف دافع مهم في تطور أداء العمال.

1-2-2 تحديد عناصر تقييم الوظائف:

من أجل تحديد درجة صعوبة و أهمية الوظائف أو القيمة النسبية للوظائف المختلفة، و التي على أساسها يوضح سلم الوظائف المستخدم في تحديد هيكل الأجور ظهرت عدة طرق في تقييم الوظائف منها مجموعة الطرق الوصفية التي تضم طريقة الترتيب و طريقة التقسيم إلى درجات، أما المجموعة الثانية من طرف التقييم فهي الطرق التحليلية التي يندرج تحتها مجموعة الطرق الكمية أهمها طريقة النقط (العلامات) و طريقة مقارنة العناصر انظر الجدول رقم (19).

لقد دلت الدراسات التحليلية الحديثة أن عدد العناصر الواجب توافرها في الوظيفة و ذات الاستعمال الواسع في تقييم الوظائف يتراوح عددها بين (4-9) عنصرا رئيسيا تتخذ مقياسا لتقييم الوظائف.

لقد أخذت طريقة النقط ذات الاستخدام الواسع أربعة عناصر رئيسية موزعين على إحدى عشر عنصرا فرعيا، فكانت أول من تبنت هذه الطريقة المنظمة الأمريكية للصناعيين الكهربائيين 1937، التي اعتبرت العناصر الرئيسية هي[172]

1- المهارة.

2- المجهود (المقدرة).

3- المسؤولية.

4- ظروف العمل.

يمكن تقسيم كل عنصر رئيسي إلى عدة مراتب و هي عناصر أو عوامل فرعية، كما أن الأهمية النسبية لكل عنصر من هذه العناصر ليست متساوية، فهناك عناصر أهم من عناصر أخرى و بالتالي لها وزن أكبر في عملية تقييم الوظائف.

و تأخذ علاقة القيمة النسبية للوظيفة بهذه العناصر الصيغة التالية:

172- [5] بلوط، حسن إبراهيم. إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي. ط1. لبنان: دار النهضة الحديثة، 2002.

القيمة النسبية للوظيفة= مقدار المهارة× درجة المجهود× درجة المسؤولية× مستوى ظروف العمل

جدول رقم 19

نموذج نظري لتوزيع القيمة الكمية على العناصر و درجاتها و نسب كل منها حسب طريقة النقط

عناصر تقييم الوظائف	الأهمية النسبية	عدد النقط	الدرجات و النقط				
			1	2	3	4	5
المهرة							
1- التعليم	25	250	50	100	150	200	250
2- الخبرة	10	100	20	40	60	80	100
3- المبادرة	5	50	10	20	30	40	50
المجهود							
4- الفكري	15	150	30	60	90	120	150
5- البدني	15	150	30	60	90	120	150
المسؤولية							
6- عن المعدات و الأدوات	5	50	10	20	30	40	50
7- عن المواد و الإنتاج	5	50	10	20	30	40	50
8- عن سلامة الآخرين	5	50	10	20	30	40	50
9- عن أعمال الآخرين	5	50	10	20	30	40	50
ظروف العمل							
10- الظروف المحيطة بالعمل	5	50	10	20	30	40	50
11- مخاطر العمل	5	50	10	20	30	40	50
المجموع	%100	1000	200	400	600	800	1000

يبين الجدول رقم (19) العناصر الأساسية المختارة لتقييم الوظيفة المعنية بالمؤسسة بعناصرها الفرعية، موزعة إلى خمس مستويات (درجات)، مع افتراض أن يكون إجمالي النقط 1000 نقطة موزعة على كافة العناصر بنسب معينة حسب تقدير أهمية كل عنصر في أداء الوظيفة، و يأخذ كل مستوى من المستويات الخمس عددا من النقط يزداد بمتوالية حسابية أساسها يمثل عدد نقاط الدرجة الأولى، و يحسب وفق العلاقة التالية:

عدد نقط الدرجة الأولى (لكل عنصر)= مجموع نقاط الدرجة الأولى× الأهمية النسبية (لكل عنصر)

مثال: عدد نقط الدرجة الأولى لعنصر التعليم =200× 25% =50 نقطة

1-مقدار المهارة:

تضم العناصر الفرعية التالية: التعليم، الخبرة، المبادرة، الإبداع، يقصد بها مجموعة الخبرات التي تكتسب عادة من خلال أداء العمل، كالمقدرة الذهنية و العضلية أو الطبيعية المطلوبة في العمل حتى يستطيع أن يؤدي عمله بالكفاءة المطلوبة ممثلة في السرعة في أداء العمل و الدقة في إنجازه، القدرة على التجديد و الابتكار...إلخ.

2-درجة المجهود[173] :

تضم العناصر الفرعية التالية: المجهود البدني و المجهود الذهني، و هو مجهود ذهني عضلي بصري يبذله العامل لأداء مهام عمله، و المجهود الذهني هو مقدار اليقظة و الانتباه المطلوب من العامل للقيام بعمله، أما العضلي فهو مجهود جسماني يتطلبه العمل كالشد و الدفع و الرفع، أما المقصود بالجهد البصري هو تركيز النظر كالمجهود الذي يتطلبه إنتاج الأشياء الدقيقة، و يمكن تقسيم هذا العنصر بدوره إلى عدة فروع كالمجهود الذهني و العضلي و البصري و الملل و الاستمرار في العمل...إلخ.

3-درجة المسؤولية:

تضم العناصر التالية: مسؤولية المعدات و الأدوات، مسؤولية المواد و السلع، مسؤولية سلامة الغير، و المسؤولية عن عمل الآخرين.

تعبر عن الالتزام الذي يقع على عاتق العامل حين قيامه بالعمل كالعناية المطلوبة من العامل لتخفيض و تقليل نسبة التالف في المواد أو المعدات، و كذلك تتشعب إلى فروع منها المسؤولية عن حفظ المعلومات و كتابة التقارير...إلخ.

4-مستوى ظروف العمل:

تضم العناصر الفرعية التالي: ظروف العمل و مخاطر العمل، تمثل مجموعة المؤثرات التي يخضع لها العامل أثناء أدائه للوظيفة و التي تؤثر بدرجة ما على قدراته العقلية و البدنية و التي يستطيع التحكم بها كالحرارة، الرطوبة،التهوية، الإضاءة، النظافة، التلوث، و الاهتزازات، العمل في العراء...إلخ.

2-2-2 -1شروط اختيار عناصر التقييم:

يراعى عند اختيار عناصر تقييم الوظائف الشروط التالية:

[173] زويلف، مهدي حسن .إدارة الأفراد من منظور علمي. العراق: دار المثنى للطباعة و النشر ، 1984. ص 168.

❖ ضرورة توافر أو اشتراك العناصر المختارة في جميع الوظائف بالمؤسسة من أجل ضمان موضوعية وعدالة التقييم.

❖ ضرورة الأخذ في الاعتبار بأن العناصر المختارة ليس لها بالضرورة درجة الأهمية لتلك الوظائف، لذلك تبرز الحاجة إلى إيجاد مقياس يمكن بواسطته تحديد درجة كل عنصر من هذه العناصر و بهذا المقياس يمكن الاختلافات الموجودة في متطلبات الوظيفة التي يجري تحديد أهميتها النسبية.

❖ ضرورة ترتيب العناصر المختارة حسب أهميتها النسبية، كي لا يكون هناك تداخل به العناصر تجنبا للازدواجية التي يمكن أن تقع بينها، و توضيح المقصود من كل عنصر تجنبا للتأويل الذي قد يؤثر سلبا للوصول إلى نتائج دقيقة و مؤكدة.

❖ ضرورة التأكد من ارتباط كل عنصر تقييم بالوظيفة لا بالموظف شاغلها[174]

❖ ضرورة اختيار العناصر الهامة –يفضل تقليل عددها- من خلال مناقشات جماعية عملية من مثل كافة الجهات المعنية في المؤسسة من رؤساء و مرؤوسين و لجان متخصصة، و العمل على تجزئة كل عنصر إلى درجات نوعية و تخصيص قيمة لكل منها.

2-2-2 -2الأهمية النسبية لعناصر تقييم الوظائف [175]:

لا شك أن عناصر التقييم للوظائف لا تتساوى درجة أهميتها من وظيفة لأخرى ففي وظيفة تفوق أهمية البعض عن الآخر و في وظيفة أخرى درجة الأهمية تختلف، و كذلك باختلاف المؤسسات، و لكن التجارب حاولت أن تحصر درجة الاختلاف هذا بين عناصر تقييم الوظائف، و لعل أحسن بحث في هذا الموضوع يمكن الرجوع إليه و الاعتماد على نتائجه هو الاستقصاء الذي قامت به هيئة أمريكية متخصصة **(N.I.C.B) – National Industial Conférence Boerd-** التي درست مقدار الأهمية النسبية لعناصر تقييم الوظائف الأساسية بين عدد من الشركات و المنظمات و توصلت إلى النتائج التي نلخصها في الجدول رقم (20) المبين أدناه.

جدول رقم 20

يلخص نتائج لدراسة الأهمية النسبية لعناصر التقييم دراسة (N.I.C.B)

عناصر التقييم	المهارة	المجهود	المسؤولية	ظروف العمل
الأهمية النسبية	(45-62.5)%	(12.5-22.5)%	(12.5-24)%	(3.7-25)%

174- سالم، مؤيد سعيد .إدارة الموارد البشرية . بغداد: ديوان العلوم للطباعة، 1991. ص 51.
175- حسن، عادل.إدارة الأفراد. القاهرة : مركز الإسكندرية للكتاب، 1995. ص 188.

و في بحث آخر قام به الباحث "ليتل-Lytle " يبني عدد من الشركات، وجد أن الأهمية النسبية لهذه العناصر الأساسية لتقييم الوظائف بالشكل الذي يوضحه الجدول رقم (21).

الجدول رقم 21

يلخص الأهمية النسبية لعناصر التقييم- دراسة "ليتل"

عناصر التقييم	المهارة	المجهود	المسؤولية	ظروف العمل
الأهمية النسبية	(40-64)%	(10-21)%	(20-27.8)%	(10-20)%
متوسط الأهمية النسبية	50%	15%	25%	11%

3-2-1 تحليل الوظائف:

تبحث في الإجابة عن التساؤل التالي:

- ما هي واجبات و مسؤوليات و مؤهلات شاغل الوظيفة ؟
- ما هي المهام الواجب توافرها في الوظيفة، و الأهداف المتوقع تحقيقها من الوظيفة ؟

من أجل "تحديد الأهمية النسبية لكل وظيفة في الوقت الحالي و توقعاتها مستقبلا" فأسلوب تحليل الوظائف يعد أسلوبا عمليا يرمي إلى إعطاء معلومات محددة و موضوعية عن متطلبات الوظيفة من خلال تجزئتها إلى عناصرها الأولية، و دراسة طبيعة و مهام كل عنصر، فهذه الدراسة تبدأ مباشرة بعد تحديد أهداف و عناصر تقييم الوظائف بتصميم الوظائف ثم جمع المعلومات عن كل الوظائف قصد الانتقال إلى المرحلة النهائية من التحليل و التي تلخص بالتعريف و التوصيف للوظائف التي تحدد المعايير النموذجية لقياس أداء العمال الشاغل للوظيفة.

أ- تصميم و إثراء الوظائف:

ينظر لتصميم الوظائف كونه هدف في حد ذاته، باعتباره مؤشر لتحديث و تطوير الوظائف،÷ نتيجة تكييف الوظائف مع المتغيرات الداخلية و الخارجية المحيطة بالوظيفة سواء كانت تنظيمية أو سلوكية.

كما ينظر لتصميم الوظائف من جهة أخرى كونه وسيلة تحليلية مناسبة لإثراء الوظائف قصد زيادة فعالية أداء العمال في وظائفهم.

ب -أبعاد تصميم الوظائف:

إن عملية تصميم الوظائف كما يراها معظم الكتاب و الباحثين تتضمن على ثلاث خصائص تبرز الجوانب

الموضوعية في تحديد و تحليل الوظائف لاتخاذ القرارات المتعلقة بإثراء الوظائف لزيادة فعالية أدائها و هي:

1- **مضمون الوظيفة:** تحكمها المتغيرات التنظيمية للمؤسسة.

2- **ظروف العمل بالوظيفة:** تحكمها المتغيرات البيئية المحيطة بالوظيفة الداخلية منها و الخارجية.

3- متطلبات أداء الوظيفة تحكمها المتغيرات السلوكية للعامل.

يوضح الشكل رقم (23) المتغيرات الأساسية المؤثرة على عملية تصميم الوظائف والمتمثلة في:

1-المتغيرات التنظيمية: هي مجموعة الأنشطة المتشابهة والمرتبطة بمهمة واحدة التي يتطلبها العمل و التي تتحدد على أساسها:

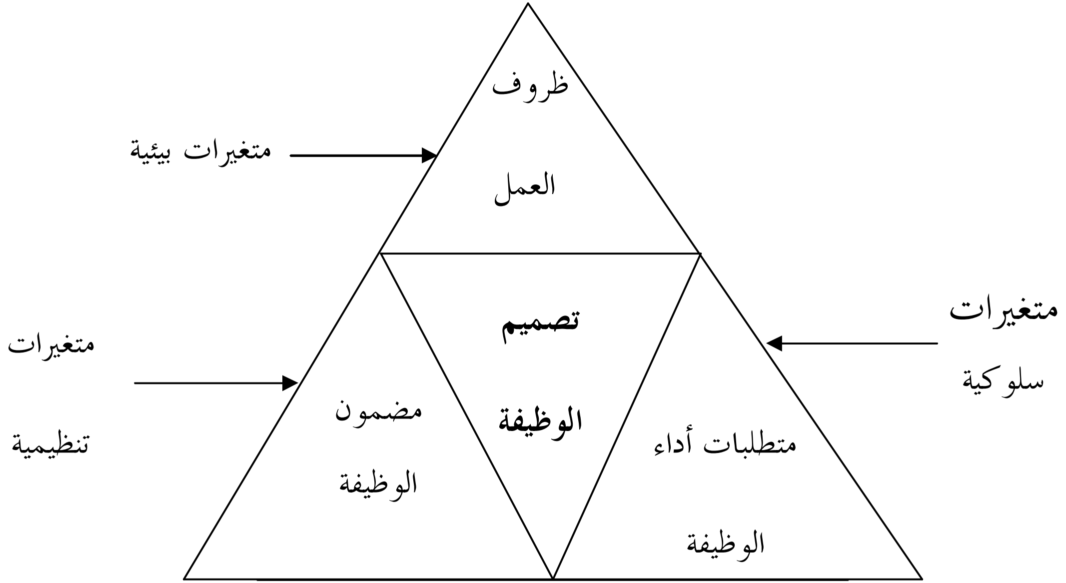
متطلبات العمل من سلطة و مسؤولية، و الاختصاصات و الإشراف و تدقيق المعلومات و طرق أداء العمل والتنسيق...إلخ.

2-المتغيرات البيئية: تشير إلى الظروف البيئية التي يتم فيها أداء العمل و التي يراعى فيها:

نوعية العناصر البيئية الممثلة في الفرص و التهديدات ذات الأثر على نتائج الأداء، و التي تتطلب إحداث تكامل بين الوظيفة و المؤسسة و سوق العمل، من خلال تطوير الأطر القانونية و التشريعية و التكنولوجية وفق متطلبات التنمية البشرية المستدامة.

الشكل رقم 23

نموذج نظري للمتغيرات المحيطة بالوظيفة ذات الأثر على تصميمها



3- المتغيرات السلوكية: تمثل العوامل التي تحدد:

- كيفية إدراك العامل لوظيفته.
- كيف ينظر للعامل حين تصميم الوظيفة.

فإدراك العامل لوظيفته تعود إلى درجة تحصيله العلمي و الخبرة و درجة ميوله و اتجاهات و حاجاته اللازمة للعامل، أما النظرة للعامل فتعود إلى علاقات العمل التي يحددها نمط القيادة و أسلوب الإشراف و تحديد الأدوار ورأي الآخرين فيه، و التي تؤدي جميعها إلى تحديد درجة الإشباع لحاجات العمال من العمل.

فكلما أخذ تصميم الوظائف بالجوانب الإيجابية لهذه المتغيرات، كلما أدى ذلك لتحقيق مستوى عمال من الرضا الوظيفي و بالتالي الإقبال على إنجاز الأعمال بكفاءة و فعالية في الأداء.

4-2-1 إستراتيجية تصميم و إثراء الوظيفة:

إن البحث المستمر عن بدائل لتحديد الأنشطة و المهام التي يجب أن تحتويها الوظيفة، بإضافة بعض المهام للوظيفة أو حذف البعض الآخر أو دمج بعض المهام مع الوظيفة، كل ذلك من خلال مراعاة المتغيرات البيئية والتنظيمية و السلوكية التي تقوم عليها الوظيفة، للوصول إلى أعلى مستوى من الإنتاجية و الجودة في الأداء، وتحقق في نقس الوقت حياة أفضل للعمال الذين يشغلون هذه الوظائف، فهذا التصور لمستقبل الوظيفة يمكن تحقيقه من خلال ما يسمى بإستراتيجية تصميم الوظائف و الإثراء الوظيفي.

و استنادا لنظرية –دافع السلامة – النظرية التحفيزية في العمل للباحث "**فريدريك هيرزبرق – Frederik Herzberg**" فإن حاجات العامل العليا:

- المسؤولية و النمو و التحدي و الإنجاز و الاستقلالية – يمكن إشباعها من خلال الوظيفة ذاتها، و يتم ذلك بالإثراء الوظيفي الذي يدفع إلى زيادة محتوى الوظيفة التحفيزي، بإضافة أنواع من الواجبات و توفير قدر أكبر من حرية التصرف في العمل، و إعطاء العامل مسؤوليات أكبر و منحه الحرية في تحديد أهدافه.[176] وهذا ما تعنيه إستراتيجية إثراء الوظائف في تحسين نطاق عمل الوظيفة و عمق الوظيفة و كذلك علاقات العمل بالوظيفة في آن واحد.

من أجل ذلك سعى بعض الباحثين أمثال "**ديسلي Dessler**" إلى معرفة الخصائص الذاتية في العمل لضمان تحقيق النتائج المرجوة منها على مستوى العامل و المؤسسة، من شعور العامل بالمسؤولية و تقديره لقيمة العمل ونتائجه و الرضا الوظيفي والحافزية ومستوى الأداء و تقليص معدل دوران العمل و التغيب و التي قد تحدث أكبر تأثير في تحفيز العمال نحو زيادة مستوى الأداء، وهذه الخصائص ما هي الأبعاد الرئيسية للوظيفة:

[176] حسن حريم.المرجع السابق. ص .408

1-3 تنوع المهارات: تسيير إلى مدى ما تتطلبه الوظيفة من مهارات و قدرات للقيام بالأنشطة و الواجبات التي تتضمنها الوظيفة.

1-4 هوية التحقق من الوظيفة: تشير إلى أي مدى تتضمن الوظيفة إنجاز أجزاء كاملة من العمل يمكن التعرف عليها و التحقق منها.

1-5 أهمية الواجب: تشير إلى مدى ما للوظيفة من تأثير على أعمال و حياة العمال الآخرين داخل المؤسسة و خارجها.

1-6 الاستقلالية: تعني مدى ما توفره الوظيفة للعامل من حرية التصرف في جدولة العمل و تحديد الإجراءات و غيرها.

1-7 التغذية العكسية: و تعني معرفة النتائج و مدى إطلاع العامل على مستوى أدائه لوظيفته و فعالية جهوده الوظيفية، و يضيف « **Gibson** » إلى هذه الخصائص عاملا .

1-8 و هو التفاعل أثناء العمل، سواء كان مطلوبا أو طوعيا.

و يرى الباحثون و الكتاب أنه كلما تضمنت الوظيفة درجة أعلى من خاصية من هذه الخصائص زاد احتمال تحقيق نتائج إيجابية على مستوى العامل و المؤسسة.

المتطلبات الواجب توافرها لضمان نجاح إستراتيجية إثراء الوظيفة:

منها ما يتعلق بالعامل المعني بإثراء العمل و البعض يتعلق بالموقف في العمل و البعض الآخر يتعلق بالوظيفة ذاتها.

1-إدراك العامل لوظيفته:

يرى بعض العمال الأعمال التي تعتبر ظاهريا روتينية أعمالا غنية و العكس صحيح، لذا قبل البدء في تطبيق منهج إثراء الوظيفة يجب البحث بتعمق عن الإجابة على السؤال التالي: كيف يرى العامل عمله الحالي ؟

فإذا كان يرى أن عمله الحالي معقد و يشكل تحديا له، فإن المزيد من الإثراء الوظيفي قد يؤدي إلى نتائج عكسية، أما إذا كان العكس، من المهم كذلك معرفة مدى استعداد العمال لأي تغيير في تصميم الوظيفة، وكيف سيكون رد فعله و تقبله لهذا التغيير، و قد لوحظ أن العمال الذين لديهم درجة عالية من الحاجة للإنجاز يستجيبون للإثراء الوظيفي بإيجابية باستمرار.

2-العوامل الموقفية:

هي مدى الإثراء الذي تتضمنه الوظيفة الحالية قبل المضي قدما في إثرائها، أو بشكل أكثر دقة، درجة إثراء

الوظيفة كما يراها شاغلها.

أي أن لا تتعدى عملية الإثراء مستوى من التعقيد في العمل تجعل العامل عاجزا على القيام بالعمل.

والجانب الآخر فيتعلق بمدى رضا العمال عن العوامل الخارجية للعمل مثل (الأجر و ظروف العمل والإشراف والاستقرار الوظيفي...) و يشير الباحث « **Dessler** » إلى أ، أسلوب إثراء الوظائف قد يحقق أفضل نجاح في الحالات و المواقف التي يكون فيها العمال راضين بشكل معقول عن العوامل الخارجية للعمل، حيث أن إثراء الوظيفة لا يبدو أنه سيعرض أي سلبيات في مثل تلك العوامل الخارجية[177].

ويلخص الباحث و الكاتب « **Dessler** » الظروف و المتطلبات اللازمة لزيادة إمكانيات نجاح تطبيق إثراء الوظيفة بالإجابة عن الأسئلة التالية:

- هل الحافزية أساسية للمشكلة ؟
- هل ظروف العمل غير مناسبة ؟
- هل العمل يحفز الإمكانيات بنسبة ضئيلة ؟
- هل من الناحية الفنية و الاقتصادية يمكن تطبيق الإثراء الوظيفي ؟
- هل جودة العمل مهمة ؟
- هل العمال على استعداد لتغيير ؟

من هنا تأتي أهمية تحليل الوظيفة لتقرير مدى قابليتها للإثراء أولا، و معرفة جميع جوانب الوظيفة و العوامل المحيطة بها، و معرفة حاجات العمال و إدراكهم لوظائفهم و أعمالهم الحالية، و الوقوف على مدى الحاجة لإثراء الوظيفة لرفع الأداء و المعنويات و غيرها.

إن الوظائف تتشكل من عوامل ذاتية كمغيرات سلوكية، فإن عملية إشباعها تعد البعد الإستراتيجي لإثراء الوظيفة، و هذا ما يشير إليه الشكل رقم (24).

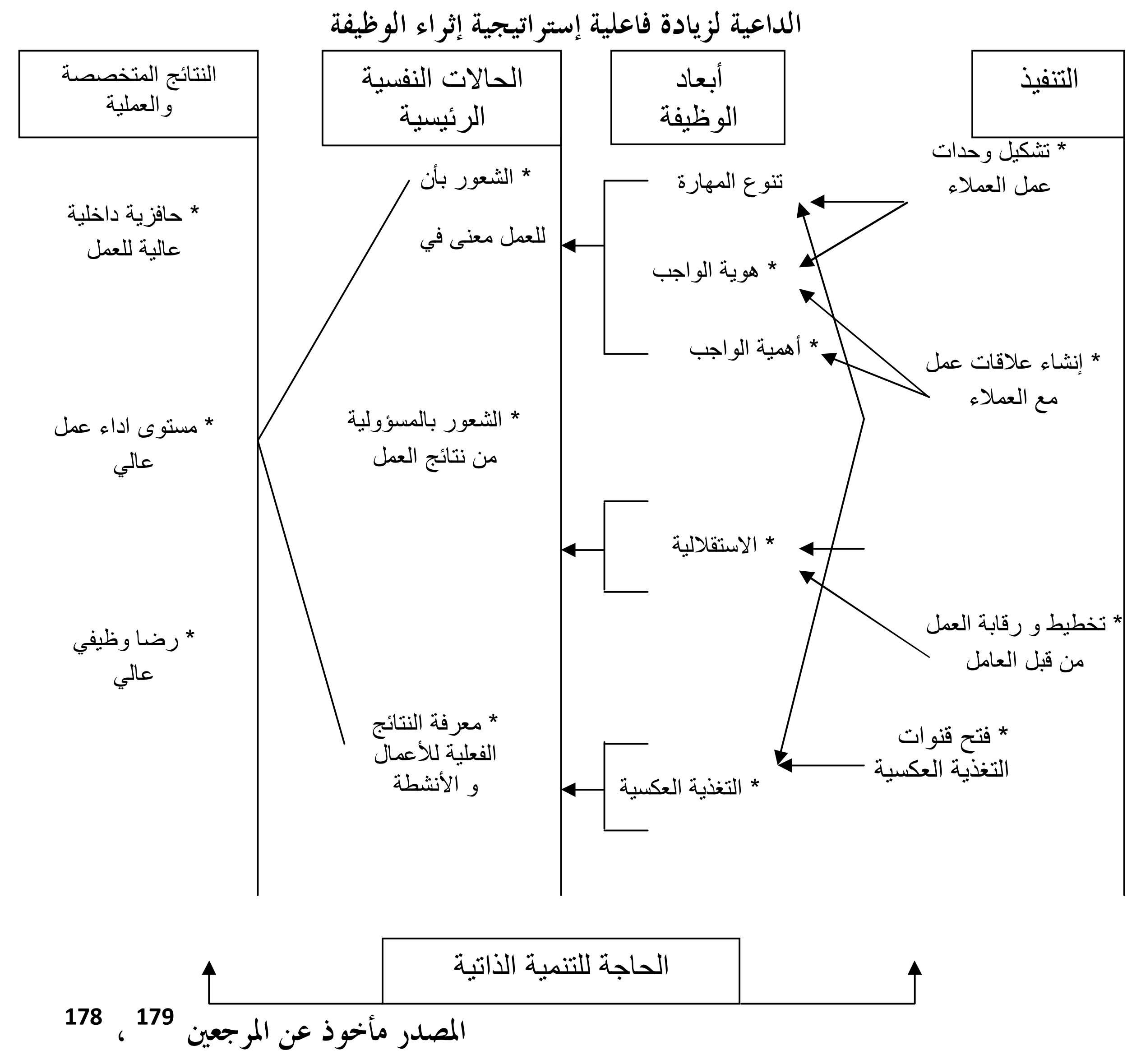
---

[177] حريم، حسن.المرجع السابق . ص. 411..

الشكل 24

نموذج نظري يلخص العوامل الذاتية للوظيفة (المتغيرات السلوكية)

الداعية لزيادة فاعلية إستراتيجية إثراء الوظيفة



المصدر مأخوذ عن المرجعين [179] ، [178]

3–العلاقة بين تصميم الوظيفة و الرضا الوظيفي:

إن العلاقة بين الرضا الوظيفي و تصميم الوظيفة هي علاقة معقدة لأن الرضا الوظيفي يتوقف على عوامل عديدة منها:

- مستويات النتائج المترتبة على أداء العمل.
- كيف ينظر العمال لهذه النتائج.

[178]- حريم حسن، ص 412.

[179]- Tremblay Michel. GRH face à la crise, GRH en crise.Canada : HEC Montréal, 1977, P. 406.

➢ أنواع النتائج، منها ما يتعلق بالعامل و بالمؤسسة ، و منها ما هو ذاتي (ناتج عن جهة العامل ذاته في استخدام قدراته و مهاراته الذاتية في العمل)، منها ما هو خارجي (ناتج عن جهة العامل مصحوبا بعوامل أخرى أو أشخاص آخرين غير معنيين مباشرة بالوظيفة ذاتها).

➢ مضمون النتائج: تتضمن على الذاتية الشعور بالمسؤولية و التحدي و الاعتراف و الإنجاز، و قد تنتج هذه عن بعض خصائص الوظيفة مثل: التنوع و الاستقلالية و الأهمية، أما النتائج الخارجية فتشمل على الأجور و ظروف العمل و ألإشراف و العلاقات مع الزملاء.

➢ إن العلاقة بين هذه النتائج و ضرورة فهمها تضمن الشعور بالرضا الوظيفي، كأن نقول إذا ما حصل العامل على علاوة تشجيعية (مكافأة خارجية) فإنه يشعر بمزيد من الرضا الوظيفي إذا ما اعتقد أن الفضل في زيادة العلاوة هو مقدرته و كفاءته (مكافأة ذاتية) و ليس محاباة أو منة من رئيسه و يضيف **Stonner and Freeman** إلى ذلك بأن نشأة العامل (لأصله) و اتجاهاته و ميوله و حاجاته وخصائصه وكذلك التأشيرات الاجتماعية لها تأثيرها على درجة الرضا الوظيفي و الحوافز.[180]

❖ **تصنيف الوظائف:**

تحديد أنواع الوظائف المكونة لنشأة المؤسسة، أين يبدأ العمل لكل وظيفة و أين تنتهي ؟ هي خطوة يتم فيها تجميع الوظائف المتشابهة في أقسام أو وحدات، و تحديد عددها و أنواعها المطلوبة في كل وحدة أو قسم، ليتم فيما بعد تحليلها و توصيفها، فهناك مثلا: مجموعة الوظائف الفنية، و الوظائف اليدوية، و الوظائف الإدارية و المكتبية و وظائف الإشراف و غيرها، كما يتم تصنيفها إلى مجموعات رئيسية و أخرى ثانوية و فرعية لتسهل فيما بعد عملية التقييم للوظائف التي تمكن من الوقوف مع الأهمية النسبية لتلك الوظائف.

❖ **جمع المعلومات عن الوظائف:**

هي خطوة من خطوات التحليل للوظائف تتم وفق ثلاث طرق يمكن استخدامها في الحصول على الحقائق والبيانات المتعلقة بالوظيفة و هي:

✓ طريقة المقابلة.

✓ طريقة الاستبيان.

✓ طريقة الجمع بين المقابلة و الاستبيان.

و مهما كانت الطريقة المتبعة في جمع المعلومات فإن على المحلل أن يقوم بجمع البيانات التالية عن الوظيفة:

– ماذا يعمل العامل في وظيفته ؟

---

[180]- حريم حسن، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات، عمان، دار زهران، للنشر و التوزيع، 1997، ص 414.

- كيف يؤدي العامل وظيفته ؟
- ما هو الغرض من وظيفته ؟
- ما هي القدرات المطلوبة في العامل ليشغل هذه الوظيفة ؟
- ما هي الوسائل التي يستخدمها العامل من أجل إنجاز أعمال الوظيفة ؟

❖ **توصيف الوظائف:**

تحديد المكونات الأساسية لكل وظيفة و طبيعة العمل بها، ما هي الإجراءات اللازمة في تشغيل الوظائف ؟

تأتي هذه الخطوة مباشرة بعد تحليل الوظائف، لأنها تسجيل منتظم لأبعاد الوظيفة و مكوناتها الأساسية و الظروف المحيطة بها.

فالبيانات الخاصة بوصف الوظيفة تمكننا من معرفة الأعمال المطلوبة للأداء و معرفة طريقة الأداء، لأنها تهتم بمعرفة الجوانب التالية:

- هل تحتاج الوظيفة لأدائها لمجهود بدني أم مجهود ذهني ؟
- ما هو مستوى المهارات المطلوبة لأداء الوظيفة ؟
- ما هي ظروف العمل المناسبة الملائمة حتى يمكن تحديد التأهيل العملي المطلوب توافره فيمن يشغل هذه الوظائف ؟

و تتضمن عملية توصيف الوظائف جانبين أساسيين يتم فيهما ترتيب المعلومات في مجموعات موحدة هما:

وصف الوظيفة:

"تحديد نطاق السلطة و المسؤولية بالوظيفة"

يمثل جرد المتطلبات الوظيفية يتناول ما يلي:

- اسم الوظيفة و موقعها و عنوانها و مكانها.
- الواجبات و المسؤوليات.
- المهام الرئيسية.
- ظروف العمل و الأدوات و الآلات المستخدمة أثناء أداء العمل.
- نوعية الإشراف و غيرها كالمخاطرة التي يمكن أن يتعرض لها شاغل الوظيفة.

مواصفات الوظيفة:

"تحديد الشروط الواجب توافرها في شاغل الوظيفة"

تتمثل في تحديد المعلومات المتعلقة بالقدرات و المهارات و الخبرات المطلوبة فيمن يشغل هذه الوظيفة مثل:

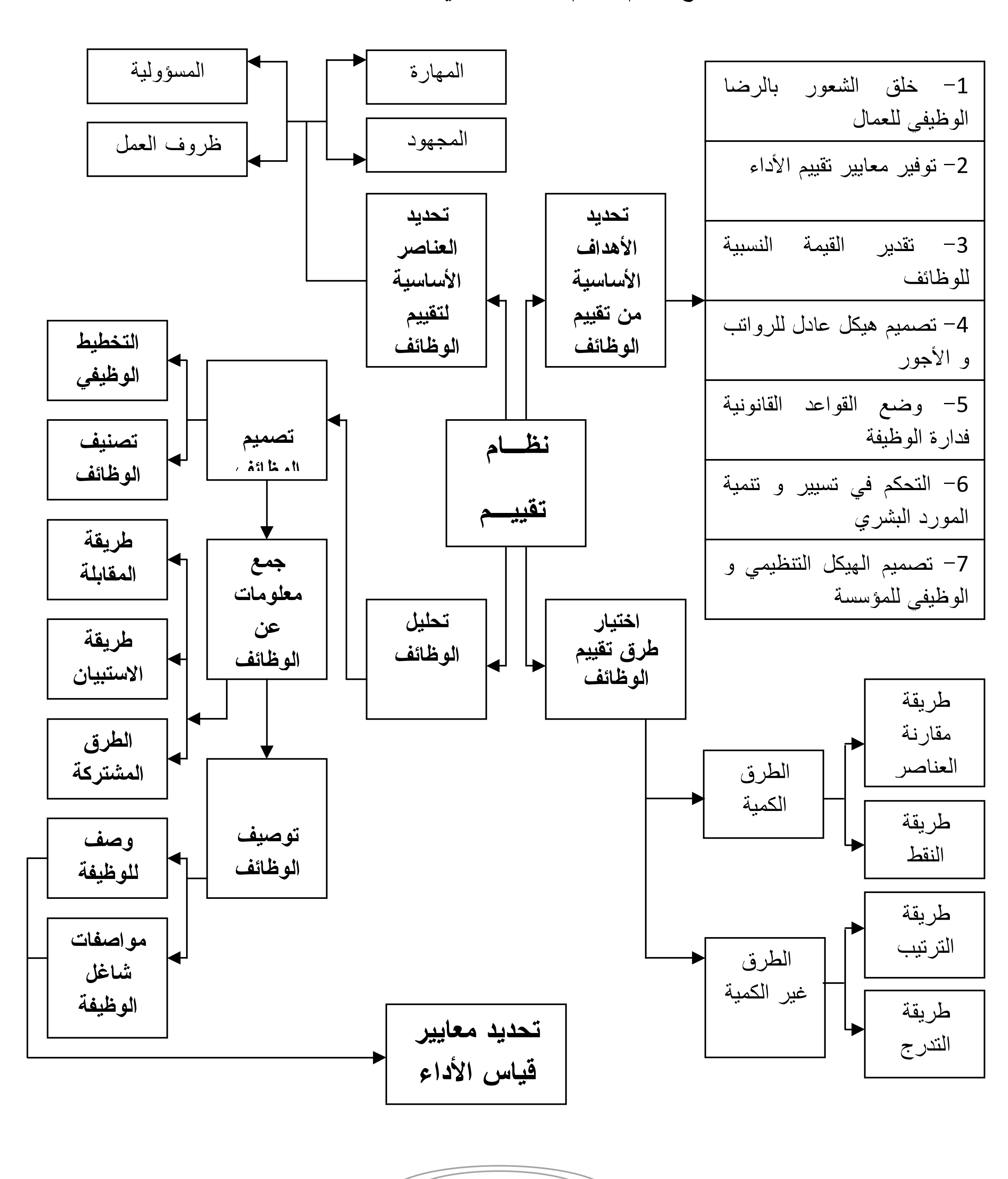
- الذكاء و المقدرة العقلية و العمر و الرغبة في العمل.

- مستوى التعليم و الخبرة السابقة (الأقدمية).
- القدرات الجسدية و السمات الشخصية.
- حجم و نوع المسؤولية إلى جانب بعض القدرات الخاصة.

لقد لخصنا المراحل الأربعة الأساسية لنظام تقييم الوظائف في الشكل رقم (25)، قصد توضيح كيفية تحديد معايير قياس أداء الوظائف، التي تعد المرجعية في تعيين معايير أداء العامل و تحديد عددها عند كل وظيفة.

الشكل رقم: 25

ملخص يوضح نظام تقييم الوظائف في تحديد معايير قياس الأداء



2- معايير قياس أداء العامل

إن على مسيري إدارة الموارد البشرية، و هم يبحثون عن معايير لقياس أداء العامل لوضع نماذج لتقييم الأداء أن يجيبوا على التساؤل التالي:

- **بماذا نقيس أداء العامل؟**

- **ما هي المقاييس التي يتم اعتمادها في قياس أداء العامل ؟**

فتحديد هذه المعايير هو ما يسمى بتحديد معايير تقييم أداء العامل.

فهذه المعايير تمثل مدخلا أو منهجا نموذجيا كتعبير عن الكفاءة في الأداء من حيث الاستخدام النمطي للموارد المتاحة، و يعرف المؤلفان[181] **سعيد يس عامر، خالد يوسف الخلف** في كتابهما الإنتاجية القياسية، معايير الأداء بأنها: "**المنهج النموذجي الملائم من حيث الكم و النوع و التكلفة لتنفيذ الهداف و البرامج المنشودة خلال فترة زمنية محددة، و الذي يعكس الأساس المرشد، و المحدد مسبقا لحسن استخدام الموارد المادية و البشرية بكفاية** ".

2-1 أنواع معايير قياس الأداء:

عادة ما تحدد معايير قياس الداء على شكل أهداف تفصيلية تعرف بمؤشرات الخطة يتم بموجبها تقييم الإنجاز لذلك فإن مصدر معايير قياس الأداء هي أهداف الخطة، و التي سبق توضيحها في دراستنا مناهج تقييم الوظائف الذي خلصنا فيه إلى نوعين من معايير قياس مستوى الأداء.

2-1-1المعايير الملموسة و غير الملموسة:

معايير لقياس الأداء في العمل – المعايير الملموسة:

التي تحدد المؤشر الخاص بالكمية أو بالنوعية أو بسرعة الإنجاز أو بالتكلفة المتوقع أن تتصف بها إنتاجية العمل، و تأخذ المعايير الملموسة الأنواع التالية:

☜ **معايير كمية:**

متمثلة في عدد الوحدات المنتجة خلال فترة زمنية معينة، أو عدد الوحدات المتوقع بيعها، أو عدد ساعات العمل التي تتطلبها عملية الإنتاج أو وحدة واحدة من المنتج، أو كمية المواد الولية التي يتقرر استخدامها في العملية الإنتاجية، كما يمكن أن يأخذ المعيار مقادير نسبية.

---

[181] يس عامر، سعيد، الخلف، خالد يوسف. الإنتاجية القياسية، معايير الأداء، قياس الأداء الفعلي، الرياض، دار المريخ، 1984، ص 74.

☜ **معايير زمنية:**

كالوقت المحدد لتسليم المنتج أو عرضه في السوق، أو الوقت المحدد للانتهاء من مرحلة إنتاجية معينة.

☜ **معايير نوعية:**

كدرجة مطابقة مواصفات المنتج بالمواصفات النمطية المعينة، أو درجة صلاحية و متانة تحمل المنتج لصدمات معينة أو لوزن معين.

☜ **معايير مالية:**

تعد تكلفة العمل أو تكلفة المواد الولية المستعملة أو تكلفة التصنيع لكل وحدة منتجة أو تكلفة البيع، أو التكلفة الكلية لكل وحدة منتجة أو العائد على رأس المال المستثمر، أو رقم المبيعات المحقق لفترة معينة كمعايير مالية.

معايير لقياس أداء العامل – المعايير غير الملموسة.

تمثل كافة أنواع السلوك في الأداء و الصفات الشخصية المؤثرة على نتائج الأداء و التي يصعب تحديدها كميا بل يتم قياسها على أساس تقديري بمؤشرات معنوية غير ملموسة، كمعدل الاستقرار في العمل، درجة الرضا الوظيفي، معدل دوران العمل، درجة متانة علاقة العمال بالمؤسسة،... إلخ.

2-1-2 شروط وضع معايير قياس فعالة:

إن عملية وضع معايير قياس الأداء لا يخرج عن كونه عملية تقدير شخصي و علمي للأحداث و المعدلات المستقبلية، إلا أن التفاوت في درجات التخمين و التقدير بين الأفراد يضفي على المعايير صفة عدم التأكد، لذلك يعتبر من الصعوبة تطابق الأداء الفعلي مع معايير قياس الأداء المحددة مسبقا.

و من أجل التوصل لوضع معايير لقياس الأداء تكون مقبولة أو جيدة، يجب الاسترشاد بمجموعة من الشروط و الاعتبارات أهمها:

☜ **أن تكون محلية:**

عدم الاعتماد على معايير قياس من خارج المؤسسة، بل يجب أن تخرج المعايير من داخل المؤسسة لتعكس الظروف الخاصة و المحيطة بها و كذلك الملابسات الخاصة بها.

☜ **أن تتم بالإجماع:**

إن عملية إعداد و تحديد المعايير يجب أن تتم بمشاركة فعالة من طرف معظم المستويات الإدارية و الجهات المعنية من أهل الخبرة حتى يسهل تقلبها و الالتزام بها و فهمها عند تطبيقها فهما موحدا.

☜ **أن تكون موضوعية:**

ينبغي الابتعاد عن التقدير الجزافي و التحيز بأن تكون المعايير موضوعية تقيس سمات و مواصفات و سلوك العامل و ليس العامل ذاته، باعتمادها أساليب علمية في تقدير الظواهر كطريقة الاتجاه العام للواقع الفعلي من خلال السلاسل الزمنية.

☜ **أن تكون عملية:**

بمعنى التركيز على المعايير الكمية كلما كانت تخدم الهدف لتسهيل عملية القياس و تحديد مستوى الأداء بدرجة أكثر دقة.

☜ **أن تكون معبرة بدقة:**

يجب أن تكون المعايير مرتكزة أساسا على الجوانب السياسية للوظيفة التي يقيم أداء العامل فيها، دون التعرض للأعمال الجانبية و الالتزام بالأهداف و البرامج المرسومة بوضوح و دقة، أي أن تكون المعايير متصلة و تعبر بدقة عن الهداف الحقيقية للمؤسسة.

☜ **أن تكون واضحة:**

كلما كان المعيار يتميز بلغة واضحة، يسهل إمكانية استخدامه من طرف المشرف المكلف بالتقييم، و يمكنه من إظهار درجة التمييز بين أداء العمال و إبراز الاختلافات في مستويات الأداء المختلفة مهما كانت بسيطة، نظرا لما يتميز به المعيار من درجة الحساسية و الدقة المميزة.

☜ **أن تكون مرنة:**

بمعنى وجود مدى معين للمعيار، حيث يكون هناك نسبة مسموحات، تراعي إمكانية تكييف المعايير بين الفترة و الأخرى قصد ترشيدها وفق المواقف التي تتطلبها عملية الانحرافعن المعايير بدرجات معينة.

☜ **أن تكون ملائمة:**

ينبغي على المعايير أن تأخذ في الاعتبار قدرات العامل و المهام الموكلة له و التي يمكن أن ينجزها و ليس المهام التي لا يمكن له السيطرة عليها و التحكم فيها، و يسترشد في ذلك بالاتجاه العام لنوعية النشاط و الإحصائيات التي تصدر بهذا الصدد.

2-1-3 العدد المناسب لمعايير قياس الأداء:

إن عملية تحديد العدد المناسب لمعايير قياس العمال لا تزال إحدى نقاط الخلاف نظرا لحساسية و صعوبة تحديد الجوانب المختلفة المتداخلة في أداء العامل من عامل لآخر و من وظيفة لأخرى و من فترة لأخرى، كل هذا

جعل الباحثين في مجال قياس الأداء يتفقون جميعا على ضرورة تحديد قيمة مساهمة العامل في نجاح المؤسسة من خلال تقدير مستوى أدائه لمهام وظيفته لتحقيق أهدافها التي هي وراء نتائج المؤسسة الناجحة.

و من اجل تسليط الضوء على جوانب الاختلاف حول عدد المعايير الواجب اعتمادها لقياس أداء العامل، يمكن توضيحها من خلال الأسئلة المطروحة في هذا المجال:

– هل يقيم أداء العامل وفق معيار عام للكفاءة ؟ أم يقيم وفق عدد من المعايير تتعلق بالجوانب المختلفة لأداء العامل ؟

– إذا استخدم أكثر من معيار لقياس الأداء، هل تجمع القيم المأخوذة من عناصر قياس هذه المعايير في معيار مركب واحد ؟ أم يترك تعدادها دون تجميع ؟

–هل لتعدد معايير قياس الأداء علاقة تربط بالعامل أو بالوظيفة أو بالغرض من عملية التقييم ذاتها؟

فهذا الطرح جعل الباحثين ينقسمون في آرائهم و اتجاهاتهم إلى عدة مجموعات أهماها:

➢ المجموعة ذات الاتجاه الذي يقوم على أساس تجميع عناصر القياس في معيار واحد مركب، هذا الاتجاه نادى به الباحثون، أمثال "**ناقل -Nagle**" [182] الذي يدعو إلى إمكانية استخدام معيار واحد مركب، حتى عند استخدام أكثر من عنصر قياس الأداء كالسرعة و الجودة و التكيف و المبادرة و الكمية، الانضباط...إلخ، بتجميع كافة القيم الممثلة لأداء العامل في هذه الجوانب المأخوذة بتلك العناصر في مقياس واحد مركب، وتجمع هذه القيم وفق أوزان تعطى لهذه المعايير حسب أهميتها النسبية أو حسب علاقتها و درجة ارتباطها بأهداف المؤسسة.

المجموعة ذات الاتجاه الذي يقوم على أساس تعددية عناصر القياس، هذا الاتجاه نادى به عدد آخر من الباحثين أمثال: "**غيسلس Ghiselli 1956 – دينات Dunette 1963**" الذين نادوا بالتخلي عن فكرة وحدة المعيار و عن تكوين معيار واحد مركب، واقترحوا فكرة قياس و معاملة جوانب الأداء على أساس تعددية أبعاده أو جوانبه.

إلا أن الباحث يرى أن التعددية في معايير و مقياس الأداء تعطى بيانات أكثر وفرة عن تلك التي يعطيها معيار واحد، و هذا ما يفيد في التشخيص الدقيق لجوانب القوة و الضعف في أداء العامل و بالتالي يفيد أفضل في اتخاذ القرارات الإدارية لتوجيه و تدريب العمال، إلا أن هناك تحفظ يستدعي أن لا تتجاوز عدد المعايير رقما معينا يجعلها تبتعد عن مضمون و أهداف التقييم فإذا كان التقييم يستخدم في إرشاد و نصح العامل لتحسين

[182] عاشور، أحمد صقر. إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي. بيروت: دار النهضة العربية للطباعة،1983.ص. 362

أدائه، فمن أجل الوصول إلى تحليل تفصيلي للأداء يجب الخذ بمجموعة من المعايير التي تكشف عن الجوانب المختلفة لأداء العامل.

ففي دراسة أجريت في مصر على 24 شركة صناعية تبين أن عدد المعايير التي اعتمدت عليها نظم تقييم الأداء في هذه الشركات يتراوح ما بين (6-12) معيار.

إلا أن الباحث يرى مثل الكاتب **عادل حسن** الذي ذكر في كتابه إدارة الأفراد [183] أن متوسط عدد معايير قياس الأداء لا يزيد عن 12 معيارا، فالدراسات قد أثبتت أن عدد ستة أو سبعة معايير قياس الأداء يمكن أن تعطي نتائج سليمة، و يلاحظ الكاتب أن العمال الذين يشغلون وظائف بسيطة يسهل تقييمهم بعدد من عناصر القياس أقل من العمال الذين يشغلون وظائف معقدة، لأن هناك فرصة أو مجال كبير لوجود تداخل بين عناصر القياس كلما كان عدد هذه العناصر كبير جدا أي يزيد عن تسعة عناصر للقياس.

و من ثم فإن معرفة مستوى الوظيفة و الموظف و الغرض الذي يقيم الأداء من أجله يساعد في تحديد عدد معايير قياس الأداء.

3-2-2 عناصر و معدلات قياس الأداء:

➢ **عناصر قياس الأداء:**

تمثل العناصر مجموعة الصفات و الخصائص و المقادير التي لها أهميتها في إنجاز العمل على أحسن ما يرام وترتبط بالسلوك الوظيفي للعامل و وصف هذا السلوك، و هي الأجزاء المكونة لمعايير القياس التي يتم إعدادها على أساس الأهداف المطلوبة تحقيقها من أداء العامل لعمله، فإذا كان الهدف من التقييم هو تقدير المكافأة التي يستحقها العامل أو الجزاء الذي يجب أن يوقع عليه، فيكون في هذه الحالة الأولوية للعناصر التي تؤثر في إنتاج العامل و في كفاءته الإنتاجية، و لعل أهم العناصر التي تأخذ في مثل هذا المجال هي كمية إنتاج العامل و درجة الجودة، و درجة تأثيره على زملائه في العمال، و مدى تأثره على علاقات العمل برؤسائه، طريقة استخدامه لموارد المؤسسة و هكذا.

إما إذا كان الهدف من التقييم هو تعريف العامل بدرجة كفاءته و بنواحي ضعفه في أداء العمل، فتأخذ في هذه الحالة العناصر المتعلقة بالشخص ذاته و التركيز فيها أكثر من غيرها، كأن نأخذ صفاته الشخصية من أمانة و ولاء و قيادة و شجاعة و صبر و تصرف طموح و هكذا.

---

[183] - [16] حسن، عادل. المرجع السابق، ص. 273

➢ **أنواع عناصر القياس:**

ما دامت عنصر قياس الأداء ما هي إلا معايير تفصيلية للأهداف التي ينتظر من العامل أداءها و تحقيقها سواء كانت في صورتها الملموسة أو غير الملموسة، و بالتالي فغن عناصر قياس الأداء تأخذ نوعان:

1–العناصر الملموسة:

تعبر عن المقادير التي يمكن قياسها بسهولة، كما يمكن إخضاعها للرقابة و مشاهدة مفرداتها، و تتجسد في صورة كمية كعدد الوحدات الواجب إنتاجها خلال ساعة عمل، كحد أدنى مقبول في ظل ظروف اعتيادية مع التقيد بالدوام الرسمي، و يمكن ضبط ذلك من خلال وقت دخول العامل و توقيعه لحضوره و انصرافه في سجل الدوام.

2–العناصر غير الملموسة:

لقد أشر الباحث "**ثورستون Thurstone**" [184] إلى عدم استحالة قياس أي ظاهرة طالما أن الظواهر توجه بمقادير و ما يوجه بمقدار يمكن قياسه، و إن احتوت عملية القياس أحيانا على بعض الصعوبات.

فالعناصر غير الملموسة تعبر عن الصفات و السمات الشخصية لدى العمال التي يتميز بها عن غيره في أداء العمل، يصعب حصرها و تحديدها و قياسها بسهولة و بموضوعية، و ممكن أن تكون منفذ سهل لعدم الموضوعية كونها ترتكز على التفسير و الفهم و التقدير الشخصي للمشرف الذي لا يخلو من التحيز، و مثل هذه العناصر كثيرا ما تكون مجالا للجدل و الخلاف بين الرؤساء و المشرفين و المرؤوسين.

➢ **شروط جودة عناصر القياس:**

من أجل وضع عناصر لقياس و تقييم أداء العمال تحقق الجودة يجب التقيد بعدة شروط كضوابط يلتزم بها في عملية تحديد هذه العناصر خاصة منها غير الملموسة، لأن على أساسها تتوقف فعالية و دقة التي تعطيها هذه المقاييس، و تتمثل فيما يلي:

♦ **الصدق:**

التأكد من أن المقياس يعبر حقيقة و بصدق عن درجة فعالية و كفاءة أداء الظاهرة المطلوبة من العامل تحقيقها، لكونها مرتبطة بالعوامل الداخلية في الأداء و معبرة عن تلك الجوانب التي يتطلبها العامل لا أكثر و لا أقل، مثلا ربط مستوى أداء رجال البيع بعدد العملاء و قدراتهم الشرائية.

-184 [17]عاشور، أحمد صقر .المرجع السابق ذكره. ص. 403

♦ **الثبات:**

يعني ضرورة أن يكون المقياس معبر عن تغير أداء العامل في العمل، فإذا ما كان مستوى أداء العامل ثابت نسبيا، فيجب على المقياس أن لا يعطي نتائج متفاوتة عن الأداء، لأن هذا يعطي وضعا غير مقبول لنتائج القياس.

♦ **التمييز:**

يعني قدرة المقياس على التفرقة بين المستويات المختلفة للأداء، فالمقياس الجيد هو الذي يتميز بحساسية تمكنه من تقدير الفروق مهما كانت درجة تباعدها ضئيلة بين أداء العمال في نفس المستوى أو الوظيفة.

♦ **السهولة:**

تيسر استخدام المقياس لتعطي للمشرفين القدرة على فهمه و حسن استعماله و سرعة ملاحظة العناصر موضع التقييم في أداء العمال، مما يقلل الوقت و الجهد المستغرقين في عملية القياس.

♦ **الشمولية:**

ينبغي على عناصر القياس أن تكون مشتركة مع عدد أكبر من العمال الخاضعين لعملية التقييم، و أن تأخذ بالصفة و الحالة السائدة أكثر بين العمال كأن لا تكون تعبر عن ذكاء خارق أو ذوق رفيع، بل يجب أن تعبر عن الصفة المتوسطة التي يمكن أن يشمل عليها معظم العمال كمتوسط الذكاء و متوسط الذوق و هكذا فهذه الصفة تلتقي مع المرونة و التكيف مع مختلف الوظائف.

♦ **الإنسانية:**

إن عملية تقييم أداء العاملين تختلف عن عملية تقييم الوظائف فالعملية الأولى تعتبر كوسيلة لقياس مقدرة العاملين في أدائهم لأعمالهم في حين الثانية تعتبر وسيلة لدراسة درجة الصعوبة في الوظائف لذلك عند قياس أداء العاملين يجب الأخذ في الاعتبار أننا نتعامل مع عناصر بشرية لها من السمات و الخصائص ما يميزها عن باقي عناصر الإنتاج الأخرى التي تدار بها الوظائف، و بالتالي يلزم إدراك الكثير من المعاني و القيم في التعامل مع هذا المورد مثل الإحساس و التقدير و الرضا و الخوف... إلخ و أثر كل منهم على السلوك الإنساني.

هذه بعض الاعتبارات التي يجب أن نولي لها أهمية في وضع عناصر القياس، لأن إهمالها قد يدفع بالقائمين بالتقييم (المشرفين أو المديرين مثلا) إلى الإهمال و الاستيفاء الشكلي لإجراءات القياس في الحالات التي تتطلب منهم وقت و جهدا كبيرا مما يتعارض مع مهام أعمالهم الرئيسية.

➢ **الجوانب المحددة لعناصر القياس:**

لقد تبقين لنا من خلال دراستنا في تحديد العدد المناسب لمعايير قياس الأداء أن هناك اختلاف جعل من غير الممكن الاتفاق على عدد محدد لمعايير القياس، و ترك الباب مفتوح أمام المؤسسة في تحديد هذا العدد بناء على الجوانب المكونة لأداء العامل و الأهداف التي تريد المؤسسة الوصول إليها من عملية التقييم ذاتها و من ثم فإن أمام المؤسسة أن تحدد عناصر التقييم انطلاقا من مجموعة الأسئلة التي يحددها الموقف لتكون محور عناصر القياس لأداء العامل، و هذا نموذج لمثل هذه الأسئلة الذي يكشف عن الجوانب المحددة لعناصر القياس:

- هل يقدم العامل من خلال أدائه هذا أفكار جديدة ؟
- هل مهتم بالعمل و ملم به من جوانبه التقنية و القانونية ؟
- هل يتعاون مع الآخرين من رؤسائه و زملائه و العملاء ؟
- هل مواظب على الحضور و يلتزم بوقت العمل الرسمي ؟
- هل يتصرف بحزم في المواقف الحرجة ؟
- هل سريع الملاحظة و الفهم في العمل ؟
- هل يتخذ قراراته بكفاءة في الوقت المناسب لها ؟
- هل يمتاز باليقظة و الاستعداد الذهني ؟
- هل ينجز المهام المطلوبة منه بالمواصفات المحددة و في الوقت المحدد ؟
- هل يقتصد في استخدام الموارد و يتجنب التبذير و يقلص التكاليف ؟
- هل هو دقيق في مواعيده ؟
- هل يعتمد عليه كثيرا في تنفيذ المهام الصعبة ؟
- هل يميل إلى التحيز في معاملته مع الآخرين ؟
- هل ينفذ التعليمات حرفيا ؟
- هل يتطوع لمساعدة الآخرين، و العمل خارج الوقت الرسمي ؟
- هل يرتكب أخطاء متكررة في عمله ؟
- هل يجيد مهارة الاتصال و التعاون مع الآخرين ؟
- هل يبدو بمظهر لائق لطبيعة عمله ؟

2-2 معدلات الأداء:

يقصد بمعدلات الأداء كمية العمل المنجز بجهد إنساني خلال فترة زمنية محددة، أو الوقت اللازم لأداء عمل إنساني في ظل الظروف العادية [185] كما يعرفها البعض الآخر بأنها ذلك المستوى المطلوب من العامل الذي يؤدي العمل أن يصل إليه، باستخدامه للإمكانيات المتاحة و في ظل ظروف عمل مدروسة و متوقعة وبأساليب عمل تحددها الإدارة، و قد عرفها الباحث "ظاهر الكلالدة" [186] باعتبارها الميزان الذي يتم بواسطته قياس إنتاجية العامل من حيث الجودة (المواصفات و المقاييس) و أيضا من حيث الكم (عدد الوحدات المنتجة في فترة زمنية محددة.

2-2-1 أنواع معدلات الأداء:

تمثل معدلات الأداء واقعا فعليا يعكس حقائق ثابتة، إنتاج كمي أو إنتاج نوعي أو إنتاج كمي و نوعي فعلي معا فترة محددة، و هذا ما يعطي لها الأنواع الثلاثة التالية:

1-معدلات كمية:

تحدد عدد وحدات الإنتاج خلال فترة زمنية محددة، بمعنى هي علاقة بين العدد و الزمن، و يدعى بالمعدل الزمني للإنتاج.

2-معدلات نوعية:

تحدد مستوى الجودة و المواصفات و الإتقان الذي تميز به إنتاج العامل نتيجة أدائه لمهام وظيفته، و هذا ما يدعى بالمعدل النوعي للإنتاج.

3-معدلات كمية و نوعية معا:

يعبر عن الخليط الذي يجمع بين عدد الوحدات المنتجة في فترة زمنية معينة، و المتميزة بمواصفات الجودة والإتقان المطلوبين من العامل توفيرها في نتائج أدائه، و يدعى بالمعدل الكمي و النوعي للإنتاج.

- **معدلات الأداء و الإنتاجية:**

تتفق معدلات الأداء كمصطلح مع مفهوم الإنتاجية كونها علاقة بين المدخلات و المخرجات، لكنها تختلف معدلات الأداء مع الإنتاجية كونها أداة قياس إلا بشروط معينة أي في ظل محددات موضوعية مسبقا يتحقق

185- عامر، سعيد يسن . الإنتاجية القياسية: معايير الأداء، قياس الأداء الفعلي .الرياض: دار المريخ، 1984. ص 93.

186- الكلالدة، ظاهر .أثر أنظمة الحوافز على العاملين في البنوك الأردنية .اطروحة دكتوراه دولة : جامعة الجزائر: (د ن)، (?2000). ص. 150

عندها المستوى المطلوب من الأداء، الذي يعبر عن حسن الاستخدام للموارد المادية و البشرية، و يكون بمثابة الأساس المشد لقياس و مقارنة أداء العامل بالآخرين.

و قد تم الاتفاق على وجود أساسين للتعبير عن معدلات الأداء هما:

الأساس الأول: يحدد مستوى الإنجاز المطلوب من العامل تحقيقه، و الذي يتم استخراجه على أساس المستوى العام للإنجاز في المؤسسة و الذي يعرف بمستوى الرجل الوسط.

الأساس الثاني: يحدد مستوى الإنجاز المطلوب من العامل المتفوق تحقيقه، و المرتبط في قياسه بالمعدلات النموذجية المحددة سلفا، و هذا ما يعرف بمستوى الرجل النموذجي.

2-2-2 الشروط الواجب توافرها في معدلات الأداء:

حتى تستطيع معدلات الأداء أن تؤدي الغرض منها فلا بد أن تتوفر على جملة من الشروط نذكر منها:

- **الواقعية:**

يجب أن تكون معقولة و منطقية و قابلة للتحقيق و تتناسب مع مؤهلات الموارد البشرية و إمكانياتها في التنفيذ، بمعنى أن لا تكون مثالية أو مستحيلة التحقيق.

- **الوضوح:**

يجب أن تكون سهلة الفهم واضحة و مبسطة و تتوفر فيها القدرة على توصيل ما يجب القيام به بوضوح و لا يوجد فيها تعقيدا أو تأويلا في المعنى.

- **الدقة:**

يجب أن تكون بدرجة من الاتفاق ضمن معدلات العمل المطلوبة لتعكس الأهداف بدقة و تقدم ما هو المطلوب من العامل إنجازه في فترة زمنية معينة، أو ضمان مواصفات و نظام جودة مفهوم وز مستوعب من طرف الجميع.

- **المرجعية:**

يجب أن تحتكم معدلات الأداء لبنود و مفردات التحليل الوظيفي دون إفراط أو تفريط، و أيضا للكفاءة الإنتاجية و مفرداتها و للأنظمة و القواعد القانونية المعمول بها في كل المستويات الوظيفية.

3-3 نماذج تقييم أداء العامل:

لا يكفي أن نحدد الجوانب الواجب تقييمها في أداء العامل و أن نعين المقاييس المعيارية لقياسها و تحديد قيمتها أو مستواها مقارنة بالمعايير النموذجية –النمطية– التي نتوقع حدوثها و توفرها لدى العامل، بل يجب البحث

ذعن النماذج المنهجية التي توفر الشروط الكفيلة بالوصول إلى حكم موضوعي و عادل و عملي عن أداء العمال في الماضي و توقعاته في المستقبل بحيث يتضمن النموذج على جوانب مختلفة تعكسه كافة المعطيات المتعلقة بالعامل بطريقة يسهل التعرف على مدى مساهمة العمال في إنجاز الأعمال المتعلقة بهم و كذلك الحكم العادل على سلوكهم و تصرفاتهم أثناء العمل، لتجرى مكافأتهم بقدر ما يعملونه و ينتجون استنادا إلى معايير و عناصر و معدلات الأداء التي يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها.

فنماذج تقييم الأداء أصبحت اليوم وسيلة أساسية في العملية الإدارية التي تلخص و تراجع النشاط الإنتاجي للعمال من أجل تقييم إسهاماتهم في تحقيق أهداف المؤسسة و تشمل كافة العمال بمختلف مستوياتهم الإدارية و أقدميتهم في العمل، و هذا الطرح يدفعنا إلى الدراسة و البحث عن أهم نماذج تقييم أداء العامل التي تعد محور السؤال التالي:

- **كيف نقيم أداء العامل ؟**

3-3-1-مقومات و ضمانات نماذج التقييم السليمة:

لكي تكون النماذج المستخدمة في تقييم أداء العمال أكثر استجابة لأهداف التقييم من جهة و أكثر دقة وموضوعية من جهة ثانية للكشف عن المستوى الفعلي لأداء العامل، لا بد أن تكون معبرة عن طبيعة العمل موضع القياس و الظروف التي يتم فيها هذا العمل.

و هذا ما يستدعي دراسة المقومات التي يتطلب توافرها و مراعاتها عند تصميم نماذج التقييم كما أن منهجية إعداد نماذج التقييم تستوجب عددا من الضمانات التي تعطيها القدرة على قياس الجوانب الأساسية و الفعلية في أداء العامل.

3-3-2 المقومات الواجب توافرها لنماذج التقييم:

حتى يمكن إعداد نماذج التقييم بطريقة عملية سليمة فإن عدد من المقومات لا بد توافرها للحصول على المعلومات الكافية لتصميم استمارة التقييم الملائمة لتنفيذ عملية التقييم، و تتمثل هذه المقومات فيما يلي:

1) دراسة العمل:

بتحليل الأعمال المطلوب قياس الكفاءة في أدائها و التعرف على الجوانب المختلفة للعمل من حيث الواجبات التي ينطوي عليها العمل (مضمون العمل)، و المستويات التي يلتزم بها شاغل الوظيفة، و كذلك أنواع المهارات و الخبرات اللازمة توافرها فيمن يقوم بالعمل في الوظيفة و العناصر الأساسية الواجب توافرها في العمل مثل الكمية و الجودة و سرعة الأداء و غيرها و تتم دراسة العمل بأساليب مختلفة من أهمها دراسة الحركة و الزمن و الدراسة بالملاحظة و التحليل المنطقي للعمل و هذا ما تعرف به بوصف الوظائف لأنها

تبحث عن المعلومات الأساسية التي تصف كيف يجب أن يكون العمل في الأداء الفعلي و منها نستخلص المواصفات الأساسية التي يجب توافرها فيمن يؤدي العمل.

2) ظروف العمل:

يقصد بظروف العمل المكان الذي يؤدي فيه العم، و الإمكانيات المادية المتاحة لتأدية العمل، والظروف والأوضاع الاجتماعية التي تتم تأدية العمل فيها، و أنواع الضغوط و المشكلات النفسية التي تصاحب جو العمل.

و حين يتم التوصل إلى نتائج كل من دراسة العمل و تحليل ظروف العمل، فإن إدارة الموارد البشرية يكون أمامها مستندان أساسيان بالنسبة لكل وظيفة هي وصف الوظيفة و مواصفات شاغل الوظيفة و من خلالهما يمكن إعداد معدلات الأداء نمن ناحية و حصر مطالب التأهيل للوظيفة من ناحية أخرى، و بتوفر كل هذه المعلومات يمكن التوصل إلى أهم مقومات نماذج التقييم التي تتضمن على معايير لتقييم الأداء في صيغة عناصر الأداء التي تتخذ أساس لتقييم أداء العاملين.

3-3-3 الضمانات الواجب توافرها لنماذج التقييم:

يتطلب من النماذج المعدة لتقييم أداء العمال أن تخضع لعدد ممن الضمانات و تعمل على توافرها للحصول على نماذج نمطية، و تتمثل هذه الضمانات أساسا فيما يلي:

1- الهدف من عملية التقييم ذاتها فإن كانت الغاية من التقييم هي توجيه و إرشاد و تطوير العمال، فيجب اختيار نماذج تقييم تكشف عن صفات و سلوكيات العمال في العمل.

2- الدقة و الموضوعية في اختيار معايير و عناصر قياس الأداء، بحيث لا يدرج في نماذج التقييم إلا عناصر القياس التي لها انعكاس على أداء العمال، و أن يتم إعطاء أوزان لهذا العناصر تتماشى و أهميتها في عملية التقييم.

3- تنوع نماذج التقييم، يتجه اليوم نظام تقييم الأداء إلى التنوع في نماذج التقييم كون الوظائف و المهام تختلف أحكام أدائها باختلاف نوع الوظيفة (تقنية، إدارية،...) أو المستوى الوظيفي (تنفيذي، إشرافي،...).

4- الحرص على مصداقية النموذج، بمعنى أن تتوفر في النموذج خاصية الصدق و الثبات بحيث تكون النتائج التي تفرزها عملية التقييم معبرة فعلا عن مستوى أداء العامل (صادقة) إلى جانب ثبات النموذج إذا ما استخدم لفترات زمنية مختلفة أو من طرف عدد من المشرفين يعطى نفس الأحكام و النتائج.

5- تصنيف بيانات النموذج، كون عملية التقييم تبحث عن دوافع العامل اليوم في المؤسسة مقرانة بماضيه فيها و ما هو متوقع منه مستقبلا، فهذا العمل يتطلب الإحاطة بعدة جوانب تخص العامل لتشخيصها و تحليلها وإصدار الأحكام المطابقة لواقع العامل فعلا.

إن هذا العمل يتطلب نموذج للتقييم يصمم على أساس منظم يقسم عناصر القياس إلى أصناف و يوزعها وبأسلوب مرتب وفق منهج القياس المعتمد.

♦ إن عملية التصنيف هذه تحقق جملة من المزايا الهامة للنموذج نذكر أهمها:

- تبسيط النموذج و جعله في متناول الجميع من عمال و مشرفين.
- يكشف عن الحالة الشخصية للعامل و كذا الوظيفة.
- يكشف عن منجزات العامل خلال فترة التقييم بمستوياتها المختلفة.
- يعطي للمشرف مجالات في توجيه و إرشاد العامل و تحديد مستوى أدائه و سبل تطويرها.
- يشد المشرف و الجهات المخولة قانونا بالتقدم الذي يحققه العامل، و تتخذ القرارات الداعية لزيادة دافعية عامل نحو الأداء.

2-3-3 أنواع نماذج التقييم:

تختلف النماذج المستخدمة في التقييم من مؤسسة لأخرى و كذلك من مستوى وظيفي لأخر و من تخصص لآخر، فهذا الاختلاف يولد التعدد في النماذج و التعدد في طرق إعدادها و نوع البيانات تتضمنها.

ففي بعض المؤسسات تكتفي بنموذج واحد لتقييم أداء جميع العمال بها في جميع الفئات و المستويات الوظيفية في حين نجد البعض الآخر من المؤسسات يستخدم نماذج متعددة في التقييم، حيث يستخدم نموذجا خاصا بكل فئة وظيفية لديها و نموذجا خاصا بكل مستوى وظيفي، في حين نلاحظ أن هناك مؤسسات أخرى تصمم نماذج تقييم اعتمادا على الأسلوب الكمي بينما أخرى تصمم نماذج تقييم اعتمادا على الأسلوب الوصفي أو الدمج بين الأسلوبين الكمي و الوصفي.

و على العموم فإن هناك شبه اكتفاء يعطي الحق لكل مؤسسة بأن تضع لنفسها نماذج تقييم الأداء تتناسب وأهداف برامج التقييم، بحيث تتضمن على إمكانية إبراز المستوى الفعلي المنجز للعامل مقارنة بالمستوى المطلوب أدائه، و سنتعرض لثلاثة أنواع من النماذج الأكثر شيوعا في معظم المؤسسات:

1) نماذج تقييم تقوم على أساس التدرج البياني.
2) نماذج تقييم تقوم على أساس القوائم.
3) نماذج تقييم تقوم على أساس التقارير الدورية.

3-3-2-1 نماذج التدرج البياني:

يدخل ضمن هذا النوع من النماذج عدة أشكال يتميز كل شكل بصيغة معينة تتجاوب و الهدف من عملية التقييم في المؤسسة، إلا أنها تلتقي فيما بينها من حيث كونها تستخدم عناصر قياس تخص كل عامل فيالمؤسسة، و يندرج المقياس إلى مستويات أو أقسام، بحيث يمثل كل قسم أو مستوى درجة معددة من الأداء، و منها ما يذهب كذلك أن تجزئة كل قسم أو مستوى إلى عدة أطوال مختلفة لتعطي للمقياس خاصية الدقة والحساسية التي تمكن المشرف من التفرقة بين درجات العمال القريبين من نفس المستوى في الأداء أنظر الجدول رقم (22) كما يستخدم في تحديد المستويات أو الدرجات باستعمال رموزا أو حروفا أبجدية أوأرقاما أو أوصافا أو نسبا حسب قابلية التعبير عن معيار القياس المطلوب تقييمه.

الجدول رقم (22):

نماذج لمعايير تقييم الأداء تقوم على أساس التدرج البياني لمختلف معايير التقييم

<table dir="rtl">
<tr><th>معايير التقييم</th><th colspan="15">درجات القياس</th></tr>
<tr><td>معيار أبجدي</td><td colspan="3">أ</td><td colspan="3">ب</td><td colspan="3">ج</td><td colspan="3">د</td><td colspan="3">ه</td></tr>
<tr><td>المعيار الرقمي</td><td colspan="3">1</td><td colspan="3">2</td><td colspan="3">3</td><td colspan="3">4</td><td colspan="3">5</td></tr>
<tr><td>معيار وصفي</td><td colspan="3">ممتاز</td><td colspan="3">جيد</td><td colspan="3">متوسط</td><td colspan="3">دون الوسط</td><td colspan="3">ضعيف</td></tr>
<tr><td>المعيار النسبي</td><td colspan="3">100%</td><td colspan="3">80%</td><td colspan="3">60%</td><td colspan="3">40%</td><td colspan="3">10%</td></tr>
<tr><td rowspan="2">معيار مزدوج وصفي رقمي</td><td colspan="3">ممتاز</td><td colspan="3">جيد</td><td colspan="3">متوسط</td><td colspan="3">دون الوسط</td><td colspan="3">ضعيف</td></tr>
<tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td></tr>
</table>

3-3-2 نماذج القوائم:

يتضمن هذا النوع من النماذج على القوائم بها مجموعة من العبارات الوصفية لطريقة أداء العامل لعمله، يتم إعدادها بعدة صيغ تتضمن عبارات مطلقة أو أسئلة يقوم المشرف بعملية التقييم من خلال اختيار العبارات المناسبة لأداء العامل أو الإجابة على الأسئلة بعبارة نعم أو لا، للتعبير عن رأيه بالنسبة لكل صفة التي تتطابق مع سلوك أداء العامل، انظر الجدول رقم (23).

الجدول رقم: 23

صورة لنموذج القوائم ذات الإجابتين

عبارات التقييم	نعم	لا
1. هل يتعاون العامل مع الآخرين ؟....		
.2		
.3		
N		

غير أن مثل هذه النماذج المتضمنة لهذه القوائم كثيرا ما يعاب عنها كون إجاباتها غير دقيقة لا تعبر بصدق عن درجة الأداء الفعلي للعامل، ففي حالة تقييم صفة التعاون لدى العامل خلال أدائه لعمله، يمكن أن تطرح هذه الصفة بالصيغة التالية:

– هل يتعاون العامل مع الآخرين ؟ نعم ☐ لا ☐

إذا كان العامل غير متعاون على الإطلاق، تصلح الإجابة في هذه الخانة بـــ .. لا.

إذا كان العامل متعاون لحد ما، فما هي الإجابة ؟

لذلك بفضل في مثل هذه النماذج أن تكون القوائم المتضمنة على العبارات أكثر وضوحا و دقة لكي تصف حالة العامل بشكل دقيق و فعلي، و هذا ما يمكن ملاحظته في الجدول المبسط رقم (24).

الجدول رقم: 24

صورة مبسطة لنموذج القوائم ذات الإجابات المحددة

عبارات التقييم	عائلي	أعلى من المتوسط	متوسط	أقل من المتوسط	غير مؤكد
1. هل يتعاون مع الآخرين ؟ .2 .3 N	--	--	--	--	--

N: عدد العبارات المختارة للتقييم

4-3-3 نماذج التقارير الدورية:

كثيرا ما تلجأ المؤسسات إلى تطبيق مثل هذه النماذج في تقييم أداء العمال الذي يستدعي كتابه تقارير شاملة عن أداء العامل تبرز مجهوداته و مهاراته في العمل و سلوكه و كذا توقعات أدائه مستقبلا مركزة على جوانب القوة و الضعف التي يتعرض لها العامل، و تتم وفق أسلوب منهجي متعارف عليه في تحرير التقارير مرة أو مرتين أو ثلاث مرات في السنة أو في نهاية كل مهمة يؤديها العامل.

المكونات الأساسية لنموذج تقارير الأداء الدورية:

إن النماذج النمطية لتقارير الأداء الدورية عادة ما يتفق على تقسيمها إلى أربعة أجزاء رئيسية هي:

الجزء الأول: يتعلق بالمعلومات الشخصية للعامل من الاسم و اللقب و الوظيفة التي يشغلها حاليا و الفترة التي قضاها في هذه الوظيفة و الأقدمية العامة و رقم تسجيله و تاريخ التحاقها بالمؤسسة أو بالمنصب الحالي وتاريخ إجراء التقرير و غيرها من المعلومات المتعلقة بالعامل.

الجزء الثاني: يخصص لوصف مختصر للوظيفة محددا واجباتها ومسؤولياتها الرئيسية و يملأ هذا الجزء بمعرفة الجهاز المختص بشؤون العمال في المؤسسة، من واقع بطاقة وصف الوظيفة، ويوضح هذا الجزء للعامل وللمشرف أبعاد العمل المسندة إلى العامل و يرشده إلى الإجراءات و الإرشادات اللازم اعتمادها لاستفاء التقارير التي تحدد ضوابط العمل و معايير و عناصر تقارير الكفاءة قصد تعبئة النماذج بالأسلوب المراد منها.

الجزء الثالث: يعتبر الجزء الرئيسي في النموذج، حيث يخصص لعملية قياس و تقييم أداء العامل، و يبين عدد من عناصر القياس التي تحدد على أساسها الغرض من عملية التقييم ذاتها و طريقة التقييم المعتمدة في قياس أداء العامل و الملائمة لوظيفته و الهدف من عملية التقييم ذاتها.

و يندرج ضمن هذا الجزء كذلك وجود ملاحظات يعلق من خلالها المشرف المباشر لعملية التقييم موضحا سبب إعطاء العامل تقديرا معينا لمستوى أدائه عند كل عنصر قياس، كما يخصص في بعض الحالات موقع لتلخيص الملاحظات و أراء المشرفين في تقرير عام و قد يضيف إليها بعض الجوانب الشخصية في العامل كموقفه و اتجاهه الذهني نحو العمل و نحو المؤسسة، و مدى صلاحيته للترقية، كما يمكن أن يوضح جوانب الضعف في أداء العامل، و ما يوصي باتخاذه لتقوية و تجنب هذه الجوانب السلبية، و في النهاية من هذا الجزء يوقع المشرف و يدفع بالنموذج إلى الرئيس الأعلى أو إدارة الموارد البشرية لاعتماده و إبداء رأيه و ملاحظته أو إجراء تعديلات على التقدير الذي وضعه المشرف المباشر.

الجزء الرابع: يخصص هذا الجزء التقييمي إلى الجهات العليا أو المختصة في التقييم سواء كانت على مستوى إدارة الموارد البشرية أو على مستوى الهيئات العليا في المؤسسة المخولة قانونا في اتخاذ القرارات و الأحكام المتعلقة بشؤون العاملين.

كما يتضمن هذا الجزء الأحكام النهائية و الملاحظات التي يخلص إليها المشرفين و المتبوعة بتوصيات السلطات العليا في المؤسسة المتعلقة بشأن توفير برامج تدريبية للعمال مثلا قصد تعديل و تطوير مستوى أدائهم، أو اتخاذ قرارات نقلهم لوظائف أخرى و غيرها من الأحكام الأحرى سواء كانت جزائية أو عقابية و يختتم هذا الجزء بتوقيع صاحب القرار و تاريخ إصداره، انظر الجدول رقم (25).

الجدول رقم: 25

نموذج نظري لتقرير دوري عن تقييم أداء مدير المبيعات لمؤسسة تجارية

يتضمن على الجزاء التالية:

الجزء الأول: المعلومات الشخصية للعامل

- ➢ الاسم و اللقب:.................................الرقم الثابت (كود):......................
- ➢ الوظيفة:...................الدرجة:..................الرتبة:........................
- ➢ تاريخ التعيين:.................... تاريخ آخر ترقية:.............. المؤهل:...........
- ➢ فترة التقييم: من:.. إلى:............................

الجزء الثاني: تعليمات تخص الإجراءات و الإرشادات لتعبئة و استفاء التقرير.

✓ يهدف هذا التقييم إلى قياس أداء العامل في الوفاء بالمهام الأساسية في وظيفته، و في أداء المهام المحددة في الوصف الوظيفي الخاص به.د

✓ يجب أن يستند التقرير على أمور موضوعية و لا يتأثر بنواحي شخصية، ففي حالة تقدير أداء العامل بمرتبة مقبول فأقل يجب أن يستند إلى ما يثبت ذلك، و تتولى الإدارة التابع لها العامل بإخطاره بأوجه الضعف في هذا الداء كتابة قبل نهاية الفترة التي يوضع عنها تقرير الأداء.

يعلن العامل بصورة من التقرير بمجرد اعتماده من طرف الجهة المخولة قانونا، و له أن يتظلم منه خلال مدة معينة مثلا 20 يوما من تاريخ عمله للجنة التظلمات التي تصدر قراراتها في خلال فترة محددة مثلا 30 يوما من تاريخ تقديم التظلم أو البت فيه.

✓ يقوم نائب المدير العام للتسويق باستيفاء استمارة نموذج التقرير و يعتمدها المدير العام للمؤسسة، و يجب إجراء مقابلة مباشرة مع مدير المبيعات الخاضع للتقييم و إحاطته علما بنتائج التقييم.

☜ **تفسير لدرجات و مستويات القياس** (قوة المقياس):

1.00	0.90	0.70-0.80	0.50-0.60	0.30-0.40
الأداء يزيد دائما عن متطلبات الوظيفة	الأداء عادة ما يزيد عن متطلبات الوظيفة.	الأداء عادة ما يفي بمتطلبات الوظيفة	الأداء بشكل عام أدنى من متطلبات الوظيفة	الأداء باستمرار أدنى من متطلبات الوظيفة

☜ **تفسير لعناصر قياس الأداء:**

الرقم	عناصر القياس	التعريف بمضمون عنصر القياس المراد تحقيقه
1	حل مشكلات العملاء و العناية بهم	تسهيل إجراءات البيع و التوزيع و توفير خدمات ما بعد البيع.
2	مهارات التعامل	يستطيع التعامل مع الأنماط المختلفة من العملاء.
3	المعرفة بالوظيفة	يظهر معرفة بالمتطلبات و المهارات اللازمة للقيام بالوظيفة
4	معرفة المنتجات والأسواق المنافسين	يعرف منتجات المؤسسة بكامل مواصفاتها، و كذلك ظروف السوق والعملاء و المنافسين.
5	القدرة على التوقع	يملك القدرة على التنبؤ بحجم العملاء و قدرتهم الشرائية في الوقت و المكان المناسبين.
6	القدرة على الإقناع	يملك القدرة على إقناع العملاء و جلبهم لشراء منتجات المؤسسة.
7	الابتكار و الإبداع	القدرة على ابتكار و تطوير أفكار بناءة و اتخاذ خطوات لتنفيذها.
8	المبادرة	يبادر باتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب و يتحمل نتائجه
9	المظهر	يتقيد في ملابسه و مظهره و نظافته.
10	اللياقة و مهارة الحوار و الحديث	القدرة على الإقناع و التحدث المهذب و مراعاة المستويات المختلفة للأفراد عند التحدث معهم.
11	الانضباط	التقيد بالأنظمة و التعليمات بما في ذلك الحضور و دقة المواعيد.

☜ **تحديد مستويات الأداء و تقدير أحكامها:**

1-مستوى متميز:

يعطى للعامل الذي يحقق عدد من الدرجات ما بين (950-1000 درجة) و هو الذي يتعدى دائما النتائج المرتقبة، كما يسعى إلى تحسين الإنتاجية بمبادرات ذاتية منه، و يكون تأثيره غالبا إيجابيا على أداء زملائه و أداء المؤسسة ككل و العامل الذي يصل إلى هذا المستوى من الأداء يتصف بالندوة و يكون ضمن نخبة المؤسسة، الذي يجب السعي للمحافظة عليهم و توفير الفرص المستقبلية لهم.

2- مستوى أفضل:

يعطى للعامل الذي يحقق عدد من الدرجات ما بين (850-949 درجة) و هو الذي دائما يحقق النتائج المرتقبة و يتعداها في أغلب الأحيان و هذا المستوى يشكل القاعدة الأساسية للكفاءات التي تختار منهم المؤسسة العناصر التي تقوم بتأهيلها لشغل الوظائف في المستويات العليا بالمؤسسة.

3-مستوى فعال:

يعطى للعامل الذي يحفف عدد من الدرجات ما بين (700-849 درجة) و هو الذي يحقق عادة النتائج المرتقبة و يتجاوزها في بعض الأحيان، و هذا المستوى هو ما تتوقعه المؤسسة من عمالها عادة.

4-مستوى مجد:

يعطى للعامل الذي يحقق عدد من الدرجات ما بين (600-699 درجة) و هو الذي عادة ما يؤدي مهامه بالمستوى المطلوب، إلا أنه يقصر أحيانا في أداء بعض منها سواء من حيث الكمية أو النوعية أو الوقت اللازم لأدائها، و بذلك يحتاج إلى تحسين أدائه لكي يصل إلى المستوى المطلوب.

5-مستوى غير مقبول:

يعطى للعامل الذي يحقق عدد من الدرجات أقل من 599 درجة و هو الذي يكون أداؤه لمهامه أقل بكثير من المستوى المطلوب، و خاصة عند مقارنته بأداء معظم العمال الآخرين الذين يؤدون أعمالا مشابهة.

الجزء الثالث:

القسم الأول: الأداء البيعي (ضع علامة "×" في المربع المناسب)

عناصر قياس الأداء	0.3	0.4	0.5	0.6	0.7	0.8	0.9	0.1	الوزن	الدرجة
1. قيمة المبيعات الكلية									80	
2. نسبة صافي ربح مبيعات المندوب									90	

3. الاحتفاظ بالعملاء القدامى									90	
4. إضافة عملاء جدد									90	
5. نسبة تحصيل مديونية المؤسسة									90	

القسم الثاني: المعرفة و القدرة و المهارة البيعية (ضع علامة "×" في المربع المناسب)

عناصر قياس الأداء	0.30	0.40	0.50	0.60	0.70	0.80	0.90	0.100	الوزن	الدرجة
1.العناية بالعملاء و خدمتهم									90	
2.مهارات التعامل مع العملاء									90	
3.المعرفة الوظيفة و متطلباتها									70	
4.معرفة المنتجات و أسواقها									70	
5.القدرة على التوقع									30	
6. القدرة على الإقناع									30	
7.الابتكار و الإبداع									30	
8. المبادرة									30	
9.المظهر									30	
10اللياقةومهارة الحوارولحديث									30	
11.الانضباط									60	
									1000	……

الدرجة = قوة المقياس × وزن العنصر

مثال:

عناصر قياس الأداء	0.30	0.40	0.50	0.60	0.70	0.80	0.90	0.100	الوزن	الدرجة
1.العناية بالعملاء و خدمتهم						×			90	

الدرجة = 0.8 × 90 = 81

الدرجة الكلية:.........	درجة التقدير:...........

الجزء الرابع:

التقييم العام لأداء العامل

<table>
<tr><td colspan="2">

** **نقاط القوة التي يمكن الاستفادة منها:**

- ....
- ....
- ....

</td></tr>
<tr><td colspan="2">

** **نقاط الضعف التي يمكن علاجها:**

- ....
- ....
- ....

</td></tr>
<tr><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td colspan="2">

** **مقترحات التطوير:**

- تدريبه لرفع مستوى أدائه الحالي في العمل.
- إعداده لشغل وظيفة أحرى في نفس المستوى.
- إعداده لشغل وظيفة في مستوى أعلى.
- ما هي برامج التدريب و خطة الإعداد المقترحة ؟
- ملاحظات أخرى على مقابلة التقييم:...

....

</td></tr>
<tr><td>

- اسم الرئيس المباشر (المشرف):
- وظيفته:
- التوقيع:
- التاريخ:

</td><td>

- رأي الرئيس العلى في تقدير مرتبة الكفاءة.
- الوظيفة:
- التوقيع:
- التاريخ:

</td></tr>
</table>

المصدر: من إعداد الطالبة : (استنادا إلى مجموعة من المراجع)

☜ **أهمية نماذج التقارير الدورية:**

تعد التقارير الدورية من أهم الوسائل المستعملة في تقييم أداء العمال على كافة مستوياتهم وفي مختلف التخصصات و المهن و الوظائف، و هذا الأهمية تعود للمزايا التي تتصف بها النماذج عن غيرها في قيامها

بدورها في التقييم و الوصول إلى أحكام موضوعية تحقق بدرجة عالية أهداف التقييم، و نلخص أهم المميزات التي تنفرد بها نماذج التقارير الدورية فيما يلي:

- ❖ وسيلة لقياس الإنجاز الفعلي للعامل إلى جانب قياس و تقدير سلوك الأداء من قدرات و خصائص العامل التي تبني عليها المؤسسة قراراتها نحو توجيه العمال إلى تقلد وظائف تعلو وظائفهم الحالية.

- ❖ أسلوب منهجي موحد و موجه لعمل المشرف و العامل لخلق ظروف ملائمة لإجراء عملية التقييم التي تهدف إلى تقدير حقيقة كفاءة و فعالية أداء العامل.

- ❖ أداة إثبات في تبرير التصريحات و الاحتياطات و الطعون غير المقيدة و غير المبررة المسجلة من طرف بعض العمال، كما تمكن المشرف من تبرير بعض أحكامه كتابيا من خلال تحليل الأداء الفعلي و مقارنته بمعايير ومعدلات الأداء التي كان يجب على العمال أن يصل إليها.

- ❖ تنظيم يسمح بالاحتفاظ و تخزين المعلومات الخاصة بتقييم أداء العمال و سهولة الرجوع إليها عند الحاجة، قصد متابعة تطور مستوى العمال المهني.

خلاصة الفصل الرابع:

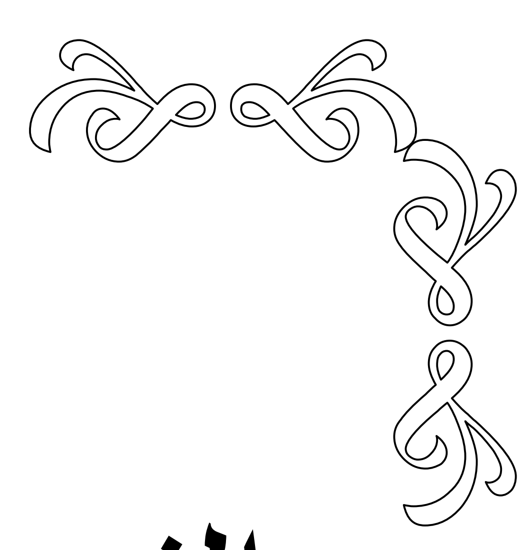
في المؤسسة الواحدة يقوم العمال بممارسة عدة أنشطة مختلفة، و لكل نشاط أو وظيفة جوانب مميزة يشترط توافرها في العامل الذي يؤديها، و من ثم يلاحظ وجود ارتباط قوي بين عملية تقييم الوظائف التي تخلص لتحديد أهمية المواصفات اللازم توافرها في العامل الذي يرشح لأداء الوظيفة، و يتم تحديد هذه المواصفات بمعايير موضوعية تختلف باختلاف الوظائف و المستويات التنظيمية، كما يجب التمييز بين أهمية هذه المعايير بأوزان تحدد مدى الأهمية النسبية لها في كل وظيفة و عند كل مستوى إداري، و قد أوضحت الدراسة أن المناهج الأكثر شيوعا في تحديد المعايير المناسبة لقياس أداء العامل هي:

- ❖ المعايير القائمة على منهج نواتج الأداء التي تعد الأكثر موضوعية و دقة.
- ❖ المعايير القائمة على منهج سلوك الأداء ذات الموضوعية و الدقة المتوسطة.
- ❖ المعايير القائمة على منهج الصفات الشخصية للعامل التي تعد الأقل موضوعية و دقة، كونها لا تصف الأداء و إنما تصف الصفات الشخصية للعامل كصفة الذكاء و الانتباه و المبادأة و اللياقة و الاتزان الانفعالي و غيرها، كثيرا ما يكون لها الأثر على مستوى الأداء المتميز.

و قد خلصنا إلى دراسة بعض النماذج الأكثر استعمالا و مصداقية في قياس و تقييم أداء العامل و إصدار الحكم النهائي على مدى صلاحيته لأداء وظيفته هذه النماذج التي تعد بمثابة وعاء يضم كافة الجوانب المتعلقة بموضوع التقييم و قياس الأداء و التي تمثل التقرير النهائي لأداء العامل و تتضمن على أربعة جوانب أساسية:

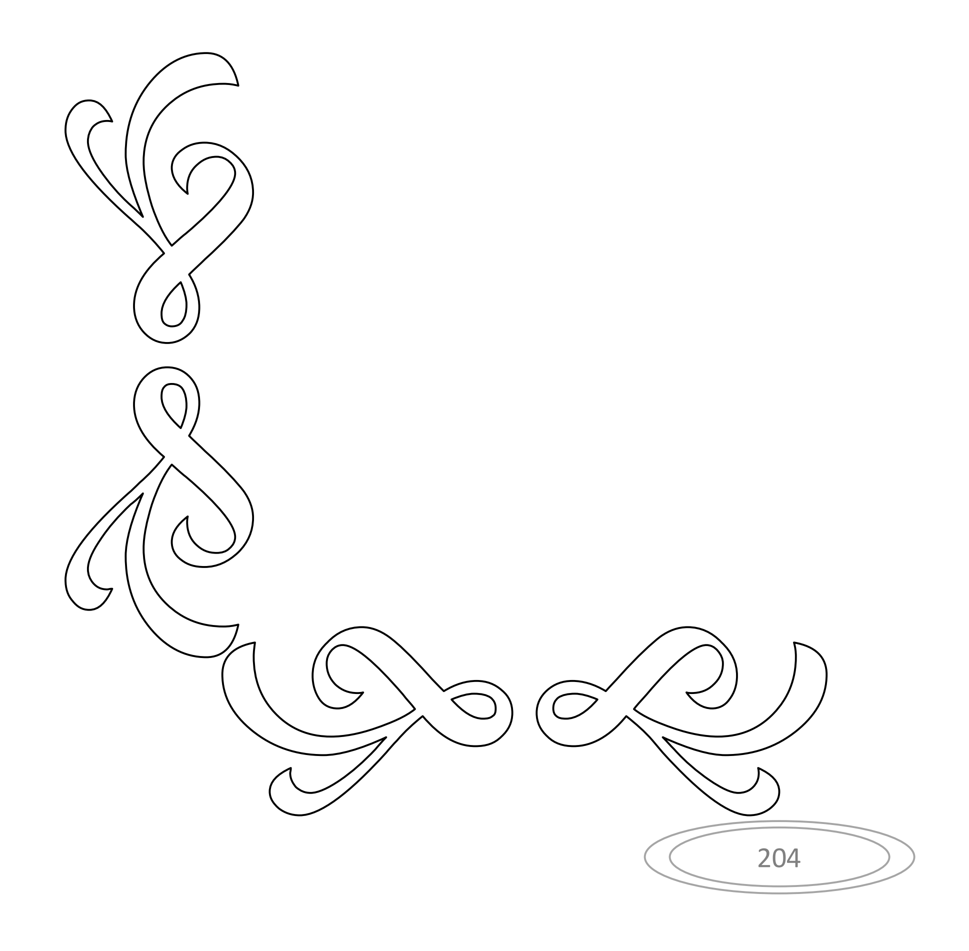
- ❖ جانب يتعلق بالتعريف المهني للعامل.
- ❖ جانب يتعلق بالدليل الذي يوضح كيفية إنجاز عملية التقييم و إعداد تقارير الأداء.
- ❖ جانب يحدد طريقة التقييم المختارة للوظيفة المراد تقييم أداء العامل فيها.
- ❖ جانب يخصص لإصدار الحكم و التوجيهات و الإرشادات و القرارات التي تصدرها الجهات المعنية بالتقييم تجاه العامل.

غير أن ما يشار إليه في هذا الفصل أن استكمال عملية التقييم تمتد إلى إعطاء اهتمام كبير لاختيار طريقة التقييم التي تتولى مهمة جمع المعلومات عن أداء العامل.



الفصل الخامس

طرق و مؤشرات قياس أداء العامل



تمهيد:

هناك العديد من الطرق التي يمكن استخدامها لقياس أداء العامل و التي تختلف من حيث الجوانب التي تقوم بقياسها و درجة الدقة المطلوبة في هذا القياس، و عموما يمكن تصنيف معظم الطرق الحالية المستخدمة في قياس الأداء إلى ثلاث مجموعات:

المجموعة الأولى تتمثل في الطرق التي تأخذ بالمقاييس الموضوعية كمقياس الإنتاج الكمي أو الزمني أو مقياس حجم قيمة المبيعات إلى جانب مقياس يأخذ بالمعلومات الفردية للعامل كعدد الغياب أو عدد حالات التأخر عن العمل المسجلة عليه خلال مدة التقييم، المجموعة الثانية تتمثل في الطرق التي تأخذ بالمقاييس الذاتية/ الشخصية كونها تعتمد بشكل كبير على الرأي الشخصي للمشرف على عملية التقييم و على اجتهاده الخاص الذي كثيرا ما يكون عرضة لأخطاء القياس الخاصة منها التحيز إما نحو التشدد أو اللين.

المجموعة الثالثة تتمثل في الطريقة التي تأخذ بمدخل إدارة الجودة الشاملة في تقييم أداء العمال، التي تعد من الطرق المعاصرة لاعتمادها المزيج المركب الذي يجمع بين نتائج و سلوك العامل في العمل مع الأخذ بمختلف الاتجاهات التي تبحث على إدارة التغيير بفعالية.

و لكي نكون منصفين فإن أداء العامل لا يقتصر على النتائج الملموسة التي يحققها العامل من خلال أدائه، بل هناك نتائج جانبية يحدثها أداء العامل تجسد بصمات العامل في هذا العمل بشقيها الإيجابي على التأثير في مستوى أداء العامل، و من ثم كان علينا أن نناقش في بحثنا هذا المجموعتين من الطرق و يبقى دور الجهاز المشرف على عملية تقييم الأداء اختيار الطريقة أو الطرق التي تتماشى و طبيعة نشاط الوظيفة و مستواها التنظيمي .

سنتعرض في هذا الفصل بالدراسة و التحليل إلى عدد من الطرق للمجموعتين، لنكشف عن مبادئ كل طريقة و جوانبها الإيجابية و السلبية، مع التذكير في الأخير بالمتطلبات الواجب توافرها لضمان نجاح كل طريقة من طرق التقييم في المؤسسة مهما كان نوعها من خلال المحاور التالية:

1.1. طرق المقارنة.

2.1. الطرق المطلقة.

3.1. متطلبات نجاح طرق تقييم الأداء.

1.1. طرق المقارنة (الذاتية)

يضم هذا المدخل جميع أنواع الطرق القائمة على افتراض أنه لا يوجد تماثل تام بين أداء و على افتراض أنه لا يوجد تماثل تام بين أداء و إنجازات العمال لا من حيث الكمية أو النوعية أو السلوك الوظيفي، بل يفترض وجود تقارب بين أداء و إنجازات العمال.

و تهدف هذه الطرق أساسا إلى قياس الأداء الكلي للعامل ثم مقارنته إما بالأداء الكلي لكل من العمال الذين يعملون في ذات القسم أو النشاط المماثل له، أو بمعدل الإنجاز العام في المؤسسة الذي ندعوه "**بمعدل إنجاز الرجل الوسط**" المحدد بالمعادلة التالية:

$$\text{معدل إنجاز الرجل الوسط} = \frac{\text{مجموع الأداء الكلي لعمال المؤسسة}}{\text{عدد العمال}}$$

يمكن أن يكون معدل إنجاز الرجل الوسط هذا يتعلق بقسم من أقسام نشاط المؤسسة أو بمستوى من النشاط أو بتخصص معين يأخذ كمقياس نموذجي يكون مأخوذ من ترتيب مستويات كفاءة و فعالية أداء العامل بمجرد مقارنة درجة أدائهم بمعدل إنجاز الرجل الوسط و بالتالي يتحدد العمال ذوي المستوى الأكفاء و الأفضل و الوسط إلى غاية مستوى الأداء الأسوأ و الأضعف، مما يسمح بمقارنة العمال بعضهم لبعض و ترتيبهم، ليسهل بذلك اتخاذ القرارات المتعلقة بتنمية الموارد البشرية في المنظمة.

إن أهم الطرق التي تقوم على مدخل المقارنة نذكر منها على سبيل المثال:

1. طريقة الترتيب العام.
2. طريقة المقياس المتدرج.
3. طريقة المقارنة الثنائية.
4. طريقة التوزيع الإجباري.

- **خاصية طرق المقارنة:**

إن طرق المقارنة رغم بساطتها و سهولة استعمالها إلا أنها يعاب عنها لكونها ذات طابع دفاعي لاعتمادها على مستوى أداء محدد مسبقا لا تأخذ في الاعتبار قدرة العامل على الإبداع و الابتكار.

أي لا تمكن العامل من القيام بسلوك وظيفي يفجر من خلاله مؤهلاته و قدراته الإبداعية و مواهبه الإبتكارية و هذا ما يطرح بعض الشك في جدية و صحة نتائج التقييم كونها غير كافية لاعتمادها فيس تحديد و رسم

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، لأنها تخضع في تقديراتها إلى حد كبير إلى ذاتية المشرف لاستخدامها وسائل احتكام ثابتة و معدة مسبقا لتقييم أداء العمال.

1-1-1 طريقة الترتيب العام [187]

تقوم هذه الطريقة على أساس ترتيب العمال ترتيبا تنازليا (أو تصاعديا) وفق درجة كفاءة أداء كل عامل من المجموعة المراد تقييمها، بحيث يتدرج السلم من الأحسن إلى الأسوأ، مقارنة بالمستوى العام لأدائهم و قيمة هذا المستولى أو مساهمته في بلوغ أهداف القسم أو المؤسسة.

و عمليا يتم تطبيق هذه الطريقة بتحديد العمال الأول الذي يختاره المشرف كونه أفضل عامل لديه يمتلك أكبر قدر من الصفة المقاسة و يعطيه المرتبة الأولى من الأعلى، كما يختار أضعف عامل لديه يفتقر على الصفة المقاسة و يعطيه المرتبة الأخيرة في الترتيب، و تتكرر العملية مع باقي العمال بأن يختار الأحسن و الأسوأ من باقي أفراد المجموعة بإعطاء الأحسن الترتيب رقم (2) و الأسوأ الترتيب ما قبل الأخير، و تستمر العملية على هذا المنوال حتى ينتهي من ترتيب جميع أفراد المجموعة الخاضعة للتقييم.

كما تعرف طريقة الترتيب أسلوب آخر بديل لها، بأن يقوم المشرف بتصنيف مرؤوسيه (العمال) في شكل مجموعات جزئية مثل مجموعة الممتازين و مجموعة الجيدين و مجموعة المتوسطين و مجموعة الضعفاء و هكذا، و يترتب العمال داخل كل صنف وفق مبدأ طريقة الترتيب التنازلي (التصاعدي) باستعمال مقياس مستوى الأداء العام لعناصر المجموعة الكلية، ثم بعد ذلك ترتب الأصناف تنازليا (تصاعديا) حسب مستوى الأداء من ا؛سن إلى الأسوأ للوصول إلى قائمة الترتيب العام الموضحة في الجدول رقم (26).

الجدول رقم 26: نموذج مبسط لطريقة الترتيب العام

الأصناف	الرتبة	قائمة العمال المرتبين تنازليا
الممتازين	1	• اسم و لقب أفضل عامل في المجموعة
	2	•
الجيدين	3	•
	4	•
	.	•
المتوسطين	. قبل الأخير	•
الضعفاء	. الأخير	• اسم و لقب أسوأ عامل في المجموعة

المصدر: من إعداد الطالبة

[187] مرسي ، أحمد .مؤشرات تقييم الأداء في قطاع الأعمال .القاهرة :دار النهضة العربية ،1973 ،ص.17

1- مزايا طريقة الترتيب:

تتميز بالبساطة و سهولة الاستعمال ميدانيا، كثيرا ما يتم استعمالها بغرض توزيع كتلة الأجور و ملحقاتها و كذلك من أجل تحديد أفضل عامل في المجموعة أو الفوج الخاضع لعملية التقييم.

2- عيوب طريقة الترتيب:

نظرا لاعتماد الطريقة على معيار مستوى الأداء العام لعمال و ليس على التقييم التفصيلي لأداء العمال فإن نتائجها تفتقر إلى الدقة مما يصعب التفرقة بين عاملين متقاربين في مستوى الأداء، فقد يكون الفرق بين الأول والثاني و الثالث و هكذا.

كما يتميز أسلوب الطريقة باعتماده على التقدير الشخصي للقائم بعملية التقييم (المشرف)، مما قد يدخل عوامل التحيز التأثير، التعميم، التساهل، التشدد لتحل محل النزاهة و الموضوعية و العدالة و الدقة في تقدير مستوى كفاءة أداء العامل.

كثيرا ما ينصح باستعمال هذه الطريقة في المنظمات الصغيرة التي لا يتعدى عدد عمالها المائة (100) عامل مثلا، كونها تتطلب الكثير من الوقت و الجهد و المعرفة الواسعة و الدقيقة بجميع عمالها نظرا لاعتمادها على جهة تقييم واحدة مركزية.

4-1-2 طريقة المقياس المتدرج:

تعتمد طريقة المقياس المتدرج على نموذج يتضمن على مجموعة من الصفات و الخصائص مكونة لعناصر التقييم التي تراها الإدارة و المشرف على التقييم مناسبة للتعبير عن مستوى أداء العامل لمهامه، يمكن أن تكون هذه العناصر عبارة عن صفات مطلقة أو في صورة أسئلة مدققة، يراد معرفة درجة احتوائها لدى العامل الخاضع لعملية التقييم للحكم عليه من خلالها على درجة أدائه ضمن المجموعة.

هناك أكثر من نموذج في تصميم المقاييس المتدرجة و نقتصر في دراستنا على النموذج المبين في الجدول رقم (27) الذي يوضح مضمون الطريقة من خلال احتوائه على مجموعة من الصفات و الخصائص بحيث تتدرج كل خاصية إلى خمس (5) مستويات من الأداء:

- المستوى الأول يقابل التقدير الضعيف (غير المرضي).
- المستوى الثاني يقابل التقدير المقبول (المرضي قليلا).
- المستوى الثالث يقابله التقدير الجيد (المرضي فقط).
- المستوى الرابع يقابله التقدير الجيد جدا (المتفوق).

➢ المستوى الخامس يقابله التقدير الممتاز (المتميز).

يقوم المشرف عند التقييم بوضع دائرة عند كل مستوى و عند كل صفة، ينطبق حكمها على العامل الخاضع للتقييم.

الجدول رقم 27: نموذج مبسط لطريقة المتدرج

عناصر التقييم	درجة التقييم					الوزن	الدرجة المرجحة
	ضعيف	مقبول	جيد	جيد جدا	ممتاز		
– الإلمام بالوظيفة	1	(2)	3	4	5	3	
– الانضباط في العمل	1	2	(3)	4	5	3	
– درجة التعاون	1	2	3	4	5	1	
– جودة الأداء	1	2	3	(4)	5	2	
– الالتزام بالمواعيد	(1)	2	3	4	(5)	1	
المجموع المرجع							×

المصدر: من إعداد الطالبة

و نظرا لكون الصفات و الخصائص تختلف درجة أهميتها في التأثير على أداء العامل، تعطى لها ترجيحات بأوزان تتناسب و أهميتها النسبية في أداء الوظيفة مقارنة مع بقية عناصر التقييم، و من أجل معرفة المستوى الفعلي لأداء العامل في إنجاز مهام وظيفته، يتم استخراج المجموع المرجح لكل عامل لاعتماده كأساس في المقارنة بين مجموعة العمال الخاضعين لعملية التقييم.

المجموع المرجح= مجموع حاصل ضرب الأوزان في درجات التقييم المقابلة لكل عناصر التقييم

أي أن:

المجموع المرجح= مجموع (الأوزان × درجات التقييم المستحقة)

أ- مزايا طريقة المقياس المتدرج:

تعد من أكثر الطرق استعمالا و أقدمها في تقييم أداء العمال نظرا لسهولتها و قابليتها للتطور و التكيف مع طبيعة الوظيفة و الهدف من التقييم.

ب- عيوب طريقة المقياس المتدرج:

أهم الانتقادات الموجهة لهذه الطريقة بالإضافة إلى العيوب الناشئة من مشكلة التحيز و عدم الموضوعيةو التأثير و التساهل ذو التشدد و التعميم إلى جانب كون الصفات و الخصائص المقاسة غالبا ما تكون عامة غير دقيقة وكذلك اختلاف الطرق و النماذج في تحديد درجات القياس و أوزانها.

1-1-3 طريقة المقارنة الثنائية:

تقوم هذه الطريقة على مبدأ المقارنة المزدوجة لأداء العمال الخاضعين لعملية التقييم، بعد أن يتم توزيعهم إلى مجموعات جزئية ثنائية، ليتم مقارنة أداء كل عامل بأداء عامل آخر من باقي المجموعة فردا بفرد و يتكرر ذلك لعدد من المرات يتناسب و عدد الثنائيات المشكلة و التي يتم تحديدها وفق العلاقة التالية:

$$\text{عدد الثنائيات} = \frac{\text{عدد العمال}\,(\text{عدد العمال} - 1)}{2}$$

عند كل مقارنة يحدد المشرف العامل الأفضل الذي يكون فيها متفوقا في أدائه عن زميله في الثنائية، و بتجميع هذه المقارنات يمكن التعرف على ترتيب العمال ترتيبا تنازليا، بحيث يرتب العامل الذي تعطى له فيها الأفضلية عن غيره أكبر عدد ممكن في المرتبة الأولى و يليه العامل الذي يأتي بعدد أقل منه في الأفضلية و أكبر من باقي المجموعة و هكذا إلى غاية العامل الخير في الترتيب.

و يمكن توضيح هذه الطريقة وفق النموذج المبين في الجدول رقم (28).

الجدول رقم: 28

نموذج مبسط لطريقة المقارنة الثنائية

العمال المقيمون	العامل أ	العامل ب	العامل ج	العامل د	العامل هـــ
العامل أ		−	−	−	−
العامل ب	+		+	+	−
العامل ج	+	−		−	−
العامل د	+	−	+		−
العامل هـــ	+	+	+	+	
نتائج المقارنة	4+	1+	3+	2+	0+
الترتيب	الأول	الرابع	الثاني	الثالث	الخامس

المصدر: من إعداد الطالبة

يوضح الجدول أعلاه طريقة المقارنة الثنائية التي تعتمدها في ترتيب العمال حسب درجة أدائهم، حين يقوم المشرف بإعداد الجدول المكون من قائمة العمال الخاضعين لعملية التقييم و الممثلة في الجدول بالحروف (أ، ب، ج، د، هـــ...)، يمنح العامل الأفضل من الآخر عند كل زوج علامة (+) و يمنح العامل الأقل كفاءة أداة علامة (−)، و يجمع المشرف عدد العلامات الموجبة لكل فرد عموديا ليحصل على نتائج المقارنة، و يكون العدد الكبر لمجموع نتائج المقارنة يمثل العامل الذي يحتل المرتبة الأولى و يتدرج الترتيب التنازلي حسب مجموع النتائج الموجبة المحققة.

أ– مزايا طريقة المقارنة الثنائية:

تتميز هذه الطريقة كغيرها من طرق المقارنة بالبساطة و السهولة في التطبيق، نظرا لاعتمادها مفهوم موحد لمعيار التقييم، و تتجلى أهميتها في حالة اختيار العمال الجدد المرشحين للعمل في المؤسسة، كما يوحي بأن نجاح الطريقة يتوقف على عدد الأفراد الخاضعين للتقييم فكلما صغر العدد كلما زادت نجاعتها.

ب– عيوب الطريقة:

يؤخذ على طريقة المقارنة الثنائية عجزها عن الكشف عن الفروق بين العمال الذين يكونون في رتب متقاربة،ولا تحدد بدقة نقاط القوة و الضعف بالنسبة لكل عامل مقيم.

كما يأخذ عليها باعتبارها من المقاييس التقديرية لا تصلح لاعتمادها في اتخاذ بعض القرارات المتعلقة بشغل الوظائف العليا أو القيادية، لكونها لا توفر المعلومات اللازمة عن القدرات و الصفات الشخصية للعمال و التي يجب معرفتها لمقارنتها بمواصفات الوظيفة الشاغرة المرشح توظيفها.

4-1-1 طريقة التوزيع الإجباري:

تقتضي هذه الطريقة توزيع العمال الخاضعين للتقييم إلى مجموعات جزئية مستمدة من فكرة التوزيع الطبيعي الذي يعتبر أن الظواهر تميل إلى التركيز نحو القيمة المتوسطة لها، و يقل تركيزها عن الطرفين، و هذا ما تراه الطريقة في تقدير مستويات الأداء لدى العمال، إذ تعتبر أن أغلبية العمال قد تكون من ذوي كفاءة الداء المتوسطة في حين تكون نسبة قليلة منهم من ذوي الكفاءة المرتفعة و أخرى من ذوي الكفاءة الضعيفة. ولتطبيق هذه الطريقة يتم إعداد جدول توزيع محدد مسبقا (انظر الجدول رقم 18) يكلف المشرف بتوزيع العمال على خمس مجموعات تتضمن كل مجموعة على عدد من العمال موزعين بنسب محددة:

- ✓ المجموعة الأولى: تتضمن عددا من العمال الممتازين بنسبة 10 %.
- ✓ المجموعة الثانية: تتضمن عددا من العمال ذوي الكفاءة أكبر من المتوسط بنسبة 20 %.
- ✓ المجموعة الثالثة: تتضمن عددا من العمال الكفاءة المتوسطة بنسبة 40 %.
- ✓ المجموعة الرابعة: تتضمن عددا من العمال ذوي الكفاءة أقل من المتوسط بنسبة 20 %.
- ✓ المجموعة الخامسة: تتضمن عددا من العمال ذوي الكفاءة الضعيفة بنسبة 10 %.

الجدول رقم: 29

نموذج مبسط لطريقة التوزيع الإجباري

فئات العمال المقيمين	التوزيع الطبيعي حسب مستويات الأداء
قائمة المجموعة الأولى – –	10 %
قائمة المجموعة الثانية – –	20 %.
قائمة المجموعة الثالثة – –	40 %
قائمة المجموعة الرابعة – –	20 %.
قائمة المجموعة الخامسة – –	10 %

المصدر: من إعداد الطالبة

مزايا طريقة التوزيع الإجباري:

لقد استحدثت هذه الطريقة للحد من ظاهرة التحيز بمنح جميع العمال أعلى التقديرات أو أقلها أي تقلل من حالة التساهل أو التشدد التي تشوب المقاييس السابقة كما تتسم بالسهولة و البساطة في التطبيق، وتقترب نتائجها من المنطق والتوازن و الموضوعية.

أ– عيوب طريقة التوزيع الإجباري:

يؤخذ على الطريقة كونها طريقة تحكمية إذ تفترض مسبقا توزيعا معينا لتقديرات أداء العمال، في حين أن الواقع قد يكشف عن حقائق تخالف النسب المقررة سلفا في التوزيع، و هذا ما يجعلها تقتل روح التنافس بين العمال.

فالتوزيع الطبيعي يقوم على مبدأ الاختيار العشوائي للعمال، بينما العمال في المؤسسة الخاضعين للتقييم فإن اختيارهم لا يخضع للأسلوب العشوائي باعتبارهم عينة مختارة و ليس عينة عشوائية الأمر الذي يجعل أداء العمال لا يتوافق بالضرورة مع فكرة التوزيع الطبيعي، فقد نجد مثلا أن جميع العمال في قسم الإنتاج يتصفون بالأداء الممتاز لا يكون من العدل أن يتم تصنيفهم إلى ضعيف و متوسط الأمر الذي سيصيب بعضهم بالإحباط.

يتطلب تطبيق هذه الطريقة من المؤسسات أن تكون ذات عدد كبير من العمال موضع التقييم، لأن فاعليتها تقل كلما قل عدد العمال المقيمين.

2-1 الطرق المطلقة (الخضوعية):

يسمح هذا المدخل باعتماد معايير نموذجية مطلقة لقياس أداء العامل دون المقارنة مع زملائه من العمال الآخرين، و تعد من طرق تقييم الداء الحديثة، كونها تعطي للعامل الحرية المطلقة التي تمكنه من الاستغلال الأمثل لقدراته و مؤهلاته لكي يبدع و يطور مستوى أدائه، و بالتالي يمكن المؤسسة من مواجهة تحديات العولمة.

إن هذا الأسلوب يقوم على مبدأ "**إنجاز الرجل النموذجي**" كمقياس نموذجي يعتمد في مقارنة أداء العامل ومطابقته له. و غالبا ما يتم إعداد مثل هذا المعيار النموذجي مسبقا على ضوء التطلعات و التطورات التي تمكن العامل من الارتقاء إلى مستوى معين من الأداء، أو أن يكون المعيار النموذجي موضع التزام بين العامل والمؤسسة، من خلال إبرام اتفاق بينهما وفق نظرية الإدارة بالأهداف.

فالطرق المطلقة تعد من الطرق الهجومية التي تسمح للعامل تدارك طموحاته و العمل على بلوغها مما يمكن المؤسسة من الوصول إلى نتائج تنافسية في أداء عمالها، نتيجة تشجيعها لعمالها على التحدي لتحطيم الأرقام القياسية في مستويات الأداء، و من ثم فلهذا المدخل عدة مزايا نذكر أهمها:

- يوضح كيف يجب أن يكون عليه الأداء عند كل مستوى وظيفي و مهني و يحدد أهم ملامحه.
- يبرز أهمية الأهداف التطويرية و يحدد أولويتها.
- يركز على الوظائف و المهام الفردية و الأداء الفردي المميز.
- يحدد بوضوح و دقة السلوك الوظيفي و يمكنه من الملاحظة و القياس.
- يفرق هذا المدخل كذلك بين السلوك والتصرفات والنتائج.

ومن أهم الطرق ضمن هذا المدخل الأكثر شيوعا التي يراها الباحث جديرة بالاهتمام يمكن معالجتها هي:

1- طريقة الاختيار الإجباري.

2- طريقة الأحداث الحرجة.

3- طريقة قوائم المراجعة.

4- طريقة تقارير الكفاءة.

5- طريقة معايير العمل.

6- طريقة الإدارة بالأهداف.

1-2-1 طريقة الاختيار الإجباري:

تقوم طريقة الاختيار الإجباري على تصميم استمارة كنموذج خاص لتقييم أداء العمال كما هو موضح في الجدول رقم (30).

يحتوي الجدول على مجموعة من العبارات الدالة على أداء العامل، بحيث يضمن كل معيار تقييم على أربعة عبارات موزعة في ثنائيات كل ثنائية منهما تمثل صفتين مرغوب فيهما في الأداء، و ثنائية تمثل صفتين غير مرغوب فيهما.

الجدول رقم: 30

نموذج مبسط لطريقة الاختيار الإجباري

معايير التقييم	عبارات التقييم	المفاضلة	الوزن
نوعية العمل	1.يؤدي عمله بدقة دون أخطاء	...	...
	2. لا يحتاج إلا نادرا للتدقيق	...	
	1. يتكرر الخطأ باستمرار	...	...
	2. يتميز عمله بالكثير من التلف		
السلوك في العمل	1. يتأقلم بسهولة مع كل حالة جديدة	...	...
	2. علاقته طيبة مع زملائه		
	1. يتمسك كثيرا بالتفاصيل	...	...
	2. قليل التعاون مع زملائه		
	درجة تقييم مستوى أداء العامل		

المصدر: من إعداد الطالبة

وعمليا يتم العمل بموجب هذه الطريقة على النحو التالي:

يطلب من المشرف على التقييم اختيار عبارة واحدة من كل ثنائية ذات الصفات المرغوبة و كذلك عبارة واحدة فقط من كل ثنائية ذات الصفات غير المرغوب بها في كل مجموعة من مجموعات معايير التقييم، و على أساس العبارة الأكثر انطباقا على العامل المطلوب تقييم أدائه أو الأقل انطباقا عليه.

فيكون المشرف مجبرا على اختيار عبارة واحدة فقط من كل ثنائية، بوضع رقم العبارة في العمود المخصص لها،علما بأن المشرف لا يكون على معرفة بالعبارة التي تشير إلى الصفة المطلوبة، التي لها قيمة حقيقية تستحق درجة معينة في التقييم لأنها ذات علاقة بالأداء الفعال أو غير الفعال، فهذه الدرجة تبقى سرية لدى إدارة الموارد البشرية المسؤولة عن تقييم الأداء و التي قامت بتصميم نماذج التقييم، كدليل سري للتمييز بين العبارات.

لذلك نقول بأن هذه الطريقة على إخفاء جوانب الأداء الفعلية المقصود توفرها في العامل كي تجنب المشرف الوقوع في حالة التحيز التي تسيء إلى نتائج التقييم، و بمراجعة الاستمارة من قبل الجهة المصممة لها و المسؤولة عن التقييم يمكن تقييم أداء العامل باحتساب مجموعة الدرجات التي حصل عليها و التي تنفق مع العبارات الواردة في الدليل (الشفرة).

أ- مزايا طريقة الاختيار الإجباري:

إذا كانت هذه الطريقة تتجنب حد ما أخطاء التحيز و التعميم و التأثر و بالتالي نتائجها أكثر دقة مقارنة بطرق المقارنة، فإنها كذلك لا تتطلب أي نوع من التدريب للمشرفين المباشرين على التقييم.

ب- عيوب طريقة الاختيار الإجباري:

أهم ما يوجه لهذا الأسلوب من نقد هو أ، المشرفين على التقييم يفضلون أم يعملوا نتيجة التقييم الذي يعطونه للعمال الخاضعين للتقييم، نظرا لأنهم مكلفون بتزويدهم بالمعلومات المرتدة عن أدائهم إذ أنه من المفيد أن يشرح الرئيس المشرف لمرؤوسه الخاضع للتقييم نتيجة التقييم التي حصل عليها و أ، يناقش معه نقاط القوة والضعف، فضلا على أنه يخشى أن يعطي من غير قصد تقديرا جيدا لعامل ضعيف أو تقديرا ضعيفا لعامل جيد، مما قد يفوت الفرصة على الإدارة توجيه العامل نحو تجنب جوانب القصور في أدائه و تحسين مستوى هذا الأداء.

كما يعيب على هذا النوع من النماذج صعوبة تصميمه و اختيار العبارات المميزة لتقييم أداء العمال، والأوزان الملائمة لها فهي تتطلب المعرفة المتخصصة في إعدادها إلى جانب توفر الأمانة للمحافظة على سرية الشفرة المحددة لأوزان و قيم العبارات و الصفات الفاعلة.

1-2-2 طريقة الأحداث الحرجة:

تعتبر هذه الطريقة من أحدث الطرق في تقييم أداء العمال في المؤسسة الاقتصادية، تقوم على مبدأ رصد أكبر قدر ممكن من الوقائع أو الأحداث التي تؤثر بصورة واضحة و كبيرة على كفاءة و فعالية أداء العمال، و عمليا يتم العمل بهذه الطريقة وفق الخطوات التالية:

يتولى المشرف على التقييم بملاحظة أداء العمال الخاضعين لعملية التقييم أولا بأول، و العمل على تسجيل الوقائع الهامة الملاحظ حدوثها في سجل خاص لهذا الغرض مع التمييز في التسجيل بين الوقائع الموجبة التي ساهمت بشكل كبير في زيادة مستوى الأداء لدى العامل، و الوقائع السالبة التي ساهمت بشكل كبير في انخفاض مستوى الأداء لدى العامل.

تقوم الإدارة المسؤولة عن عملية التقييم عندما يحين موعد تقييم الأداء بمراجعة الوقائع و الأحداث الهامة التي صدرت عن العمال كلا على حدى، و المدونة في سجل الملاحظات اليومي و العمل على فرزها على أساس درجة تأثيرها على كفاءة أداء العمال، باستبعاد تلك التي تراها لا تيمز أو تفرق بين الأداء الفعال و الأداء غير الفعال، و الإبقاء على الوقائع و الأحداث الأكثر أهمية على مستوى الأداء سلبا أو إيجابا، مع حساب معدل تكرار حدوثها عند كل عامل.

حيث تعد إدارة الموارد البشرية نموذج لإنجاز هذه الطريقة يمكن توضيحه في الجدول رقم (31) يتضمن على أهم الأحداث البارزة المختارة الموجبة منها و السالبة بالإضافة إلى معدل تكرارها كما يخص عمود لوضع أوزان (شفرة) تعبر عن قيمة كل حادثة هامة حسب أهميتها للعمل، لا يطلع عليها المشرف المباشر على التقييم، و بعد ذلك يتم استخراج مستوى كفاءة أداء العامل من خلال احتساب عدد الحوادث التي حدثت للعامل الهامة في معدل تكرارها مع قيمتها في القائمة السرية (الشفرة)[188] .

الجدول رقم 31: نموذج مبسط لطريقة الأحداث الحرجة

الأحداث الهامة	تكرار حدوثها	وزنها النسبي	مستوى الكفاءة
*الأحداث الموجبة			
-			
-			
-			
*الأحداث السالبة			
-			

188- محمود الزبيدي،حمزة .التحليل المالي : تقييم الأداء و التنبؤ بالفشل .الأردن: مؤسسة الورق للنشر و التوزيع ،2000 ،ص.82

أ- مزايا طريقة الأحداث الحرجة:

وفق هذه الطريقة يتم التركيز في التقييم على سلوك العمل الفعلي بدلا من التركيز على الصفات غير المحددة، و هذا ما يعطي لها صفة الموضوعية، كذلك فإن الطريقة هذه توفر للعمال الخاضعين للتقييم معلومات مرتدة ذات معنى تفيدهم في تغيير سلوكهم الوظيفي نحو الأفضل كونها تسمح بإجراء الحوار الموضوعي معهم، وبالتالي يلاحظ واقعية هذه الطريقة لاعتمادها على أحداث فعلية في تحديد مستوى كفاءة أداء العمال، و هذا الأسلوب يعد من الطرق الحديثة التي تستخدم لتنمية القدرات الذاتية للعمال الخاضعين للتقييم، كما أنها تبرز نقاط القوة في أداء العمال و تسمح له باكتشاف نقاط الضعف و أسباب انخفاض كفاءة أدائه، مما يسمح للمؤسسة العمل على تحسين و تنمية مواردها البشرية في المستقبل.

ب- عيوب طريقة الأحداث الحرجة:

مما يؤخذ على طريقة الأحداث الحرجة كونها تتطلب أن يكون لدى الإدارة المسئولة على التقييم و المشرفين قدرات متميزة، تتمثل في القدرة على التحليل و قوة الملاحظة و المثابرة على المتابعة المستمرة ، مما قد يؤدي إلى ضجر العمال و قد يدفعهم ذلك التمسك بحرفية قواعد العمل و نظمه (كما هو معمول به في طرق المقارنة) قد يؤدي إلى انعدام روح المبادأة و الابتكار لديهم.

1-2-3 طريقة قوائم المراجعة:

تعد هذه الطريقة من الطرق الأولى التي تولى أهمية في تقييم أداء العمال بالأوصاف السلوكية لهم في الأداء، وفقا لهذه الطريقة يتم إعداد قائمة من طرف خبراء ذوي دراية بسلوكيات الوظيفة محل التقييم، تحتوي على عدد من العبارات أو الصفات التي تصف الجوانب الإيجابية المختلفة من الأوصاف السلوكية لأداء العامل، وكثيرا ما يتم وضع عبارات نمطية بكل وظيفة أو لكل عمل من الأعمال، و يطلب من المشرف القائم بالتقييم وضع علامة أمام كل عبارة أو الصفة التي تصف أداء العامل حسب رأيه الشخصي له، بإشارة "نعم" أو "لا" أنظر الجدول رقم (32)، وعند إتمام المشرف من عملية التأشير لكافة العمال الخاضعين للتقييم تعود القائمة مرة ثانية إلى خبراء إدارة الموارد البشرية لتحليلها و تخصيص وزن (ترجيح) كقيمة معينة لكل عبارة، و تكون هذه القيم سرية لا يعلم بها العمال و لا المشرف المقيم نفسه خوفا من احتمال الوقوع في مشكلة التحيز.

للحصول على الدرجة النهائية لمستوى كفاءة أداء العامل، يتم جمع كل الأوزان المقابلة للعبارات ذات الإشارة "نعم" و يتم تقسيم المجموع على عدد العبارات ذات الإشارة "نعم".

ومن مراحل تطوير هذه الطريقة تنظم المؤسسة لقاءات تشاورية بين العمال و المشرفين و الخبراء لانتقاء العبارات النمطية لتحسين القوائم و جعلها أكثر استجابة في وصف سلوكيات العمال باختلاف وظائفهم في المؤسسة.

كما يلاحظ على الطريقة أن العبارات يمكن لها أن تأخذ صيغة سؤال، و تعبر دوما على الصفة و السلوك الإيجابي للعمال.

الجدول رقم 32: نموذج مبسط لطريقة قوائم المراجعة

العدد	العبارات النمطية	تأشيرة المقيم		وزن العبارة
		نعم	لا	
1	هل يقدم أفكار جديدة في العمل	....	....	....
2	هل مواظب على الحضور ؟	....	....	....
3	هل دقيق الملاحظة في العمل ؟	....	....	....
4	هل يتعاون مع زملائه ؟	....	....	....
5	هل يتعاون مع رؤسائه ؟	....	....	....
6	هل يمتثل لتعليمات رئيسه ؟	....	....	....
7	هل يبدو بمظهر لائق ؟	....	....	....
8	هل ينجز المهام المطلوبة منه ؟	....	....	....
9	هل يتصرف بحزم في المواقف الحرجة ؟	....	....	....
10	هل ينجز المهام المطلوبة منه بدقة ؟	....	....	....
11	درجة أداء العامل النهائية	....	....	....

المصدر: من إعداد الطالبة

أ- مزايا طريقة قوائم المراجعة:

لقد دلت بعض الدراسات أن قوائم المراجعة تزودنا بنتائج أفضل من تلك المستمدة من طرق التقييم الأخرى، من خلال الموضوعية التي تنطوي عليها، لارتكاها على السلوك المرتبط بالعمل فقط، مما يقلل الخطأ في تقديراها و بالتالي تمكن من مقارنة العمال على أسس موحدة و معايير تظهر جميع الحقائق و الصفات الممكن توافرها في العامل في نموذج واحد فقط.

ب- عيوب طريقة قوائم المراجعة:

تتطلب هذه الطريقة الكثير من الوقت و الجهد و الخبرة في إعدادها و معالجتها بالإضافة على المعرفة العملية والدقة القائمة في انتقاء العبارات الدالة على أداء مختلف العمال بصدق و موضوعية، لأنه ليس بالأمر الهين

تجميع و تحليل عدد هائل من العبارات و تقدير أوزانها ذات الصلة بخصائص و صفات العامل و مساهماته خاصة إذا كان عدد العمال الخاضعين للتقييم كبيرا جدا.

إلى جانب كونها مازالت تتأثر بمشكلة تحيز المشرفين و تأثير الحكم الشخصي على تقديراتهم تجاه العمال.

1-2-4 طريقة تقارير الكفاءة:

تعتمد هذه الطريقة على تجزئة معايير التقييم إلى ثلاثة أنواع أساسية من المعايير التي تبحث في تقييم جهود ومهارات العمال و تصرفاتهم أثناء العمل هي:

1- معايير لتقييم الأداء الوظيفي للعامل.

2- معايير لتقييم السلوك الوظيفي للعامل.

3- معايير لتقييم السلوك الشخصي للعامل.

حيث يتم إعداد نموذج يتضمن على هذه المعايير المعبرة عن الصفات و السلوكيات المرتبطة بمتطلبات العمل الأساسية كذلك الأمر يتم توضيح و تفسير المستويات المختلفة لهذه الصفات و السلوكيات.

وعمليا يتم العمل وفق هذه الطريقة كما يلي:

- جمع البيانات و الحقائق عن العمل الذي يؤديه العامل و الجهد الذي يبذله من واقع الأداء اليومي، إلى جانب الوقوف على الحقائق ذات الصلة بتصرفات العامل أثناء العمل أو مواظبته أو سلوكه و سماته الشخصية أو قدراته المستغلة في العمل.

- توزع معايير التقييم إلى عناصر تقييم أكثر تفصيلا و تعطى لمعايير التقييم درجات كنهاية نمطي تختلف باختلاف طبيعة الأعمال، و يتم توزيع تلك الدرجات بين عناصر التقييم توزيعا يتماشى و أهمية العنصر داخل مجموعة عناصر المعيار الواحد، انظر النموذج المبين في الجدول رقم (22).

- تتدرج هذه التقارير وفق ما تحمله من أوزان كدرجة ضعيف و دون المتوسط و متوسط و جيد وممتاز وفق التوزيع التالي[189] :

  - درجة ضعيف: تعطى لكل عامل تصل مجموع درجاته أقل من 50 درجة.
  - درجة دون المتوسط: تعطى لكل عامل تصل مجموع درجاته من 50 درجة إلى 60 درجة.
  - درجة متوسط: تعطى لكل عامل تصل مجموع درجاته من 61 إلى 75 درجة.
  - درجة جيد: تعطى لكل عامل تصل مجموع درجاته من 76 90 درجة.

[189] القاضي، فؤاد . الفعالية و الإنتاجية. [د.م] :الجامعة العمالية أكادية الدراسات المتخصصة، 2002 ، ص.12

☜ درجة ممتاز: تعطى لكل عامل تصل مجموع درجاته من 90 إلى 100 درجة.

و بذلك تقرر مدى صلاحية العامل للترقية أو العلاوة أو النقل أو التدريب...إلخ من القرارات التي تتخذها المؤسسة لصالح تنمية الموارد البشرية.

1– مزايا طريقة تقارير الكفاءة:

تعد من أهم الطرق التي تمزج في تقييمها الصفات و الخصائص الكمية و غير الكمية، و أكثر شفافية و دقة في تقدير مستوى الأداء، و تمكن العامل من مناقشة نتائج تقييمه مع رؤسائه المشرفين على التقييم، لبيان نقاط قوته و نقاط ضعفه و طرق معالجتها، لذا فهي ذات أثر كبير في إصلاح ثغرات الأداء و إيجادا صلات حسنة بين الرؤساء و المرؤوسين، كما تعد من أفضل طرق المقارنة و الترتيب للعمال فيما بينهم على أساس الدرجات الفعلية المحصلين عليها، و التي يتخذ على أساسها كل ما يلزم من إجراءات أو قرارات لزيادة تحسين أداء ومهارات العمال في المؤسسة.

الجدول رقم 33: نموذج مبسط لطريقة تقارير الكفاءة

معايير التقييم و درجاتها		عناصر التقييم الفرعية	الدرجة	
			العظمى	الفعلية
الأداء الوظيفي 50 درجة	مستوى أداء العمل	1–درجة الإلمام بالعمل 2–درجة السعة و الدقة في العمل	10 10	
	مستوى المواظبة	1– درجة التزامه بمواعيد العمل 2– درجة استعمال حقوقه في الإجازات	5 5	
	مستوى الخبرة و المعرفة الفنية	1– درجة الخطاء الفنية 2– درجة الاعتماد عليه في المواقف الحرجة	10 10	
السلوك الوظيفي 40 درجة	القدرة	1– درجة حسن التصرف و اليقظة 2– معدل الشكاوى المقدمة بحقه	5 5	
	المبادأة	1– درجة المبادرة و الابتكار 2– معدل القرارات الصحيحة التي اتخذها	7 7	
	التعاون و علاقته بالآخرين	1– درجة تعاونه مع رؤسائه 2– مستوى علاقته برؤسائه	8 8	
السلوك الشخصي	القيم الأخلاقية	1– مدى التزامه بالقيم الأخلاقية في العمل 2– درجة التزامه بأخلاقيات المهنة	2 2	

10 درجات	الأمانة	1- درجة حفاظه على أسرار المهنة 2- درجة محافظته على ممتلكات المؤسسة	3 3	
		مجموع الدرجات	100	

ملاحظة: محتويات النموذج افتراضية **المصدر: من إعداد الطالبة**

2- عيوب طريقة تقارير الكفاءة:

بالرغم من النتائج الإيجابية التي توصلت إليها الطريقة في تقييم أداء العمال، إلا أنها لا تخلو من بعض العيوب التي تشوه من قمة النتائج، نتيجة تباين الرؤساء المشرفين في أحكامهم على العمال، مرده تباين شخصياتهم و ميولهم و مشاعرهم، و قد تتحدد هذه الأحكام و هذا ما يجعلنا نؤكد على أن التقدير الضعيف و الممتاز لهما أثر كبير على مستقبل العامل هبوطا و صعودا لذا لا بد أن تعزز هذه الأحكام المؤدية لهذه المراتب بمبررات مادية مستمدة من طبيعة أعمال العامل و سلوكه خلال مدة التقييم، أي تتبعها مبررات مقنعة و ثابتة.

فإمكانية الوقوع في أخطاء التحيز و التعميم و التساهل و التشدد، قد يؤدي بالنتائج إلى حالة عدم الموضوعية ما قد يضعف من مصداقيتها و بالتالي تخلق حالة من التذمر لدى العمال و استيائهم و بالتالي انخفاض درجة الرضا الوظيفي لديهم.

كما يلاحظ كذلك أن لهذه الطريقة تعي عيب **"الهالة"** يمكن أن تقع فيه، خاصة في المؤسسات العمومية والهيئات الحكومية، نتيجة تأثر المشرفين المكلفين بالتقييم بالمركز الوظيفي إلي يشغله العامل موضع التقييم، فقد يعتقد المشرف أن العامل الذي يشغل منصب عالي يستحق تقدير عالي كونه ذو أداء جيد، ففي هذه الحالة فإن مثل هذا التقدير لا يعبر عن الصفات و الخصائص الفعلية للعمال بل هو تقدير لهالة وهمية قائمة على خلفية المنصب العالي الذي يشغله العامل في المؤسسة.

4-2-5- طريقة معايير العمل[190] :

عن طريقة معايير العمل تعد من الطرق المطلقة المستحدثة التي تتجنب الكثير من عيوب طرق التقييم السابقة الذكر، فهي تعتمد على النتائج الكمية كمؤشر أساسي لتقييمها أداء العامل، فتقوم بتعريف الأهداف و النتائج المنتظرة من كل قسم من الأقسام المعنية بالتقييم لأداء عمالها، من خلال تحديد المهام و المسؤوليات بوضوح لتتضح و تتحدد الأهداف القادرة على تحسين إنتاجية العمل، لذلك يلجأ المشرف المباشر إلى تعيين مستويات من الإنتاج كأهداف فردية لكل عامل تكون موضع لتقييمه و يعتبرها كمعايير لقياس أداء العامل، مع توفير الوسائل الضرورية لتحقيقها.

[190] المرجع نفسه .ص.11

و عمليا يتم العمل بهذه الطريقة وفق الخطوات التالية:

- يتفق المشرف مع العامل، على أن يلتزم العامل بتحقيق جملة من الأهداف التي يحددها له المشرف تتمثل في مقادير معنية من الإنتاج، و تعد كمعيار عمل يكلف العامل بالوصول إليها باعتبارها أهداف محددة لعمله.
- عند التقييم يعتمد المشرف في حكمه على أداء العامل بناء على هذه المعايير التي تترجم إلى مقاييس أداء مناسبة و ملائمة لأداء العامل الخاضع للتقييم.
- يطلب من المشرف المباشر البحث باستمرار عن العوائق و المشاكل الداخلية أو الخارجية التي تحول بين العامل للوصول إلى مستوى الإنتاج المطلوب، فإذا ما يلاحظ المشرف بأن معيار ما غير مجدي، يلجأ إلى مبدأ الحوار و التشاور الدوري مع العمال للدراسة و تحليل الأسباب قصد تذليل العقبات و تجنب التهديدات، للوصول إلى نتائج تقييم عادلة و موضوعية تعمل على استغلال المعلومات المرتدة ضمن قنوات التغذية العكسية، للدفع بنظام تقييم أداء العمال إلى التطور المستمر.

و ما يؤخذ على هذه الطريقة كون نتائجها غير قابلة للمقارنة، لأن العمال المقيمون يخضعون لمعايير تقييم مختلفة غير متجانسة و غير موحدة مثلما هو الحال بالنسبة لطريقة الإدارة بالهداف. و هذا ما يدفعنا لطرح السؤال التالي:

كيف يمكن مقارنة نتائج التقييم بين العمال المقيمون، لاتخاذ قرارات في الترقية أو في زيادة الجور أو في أي مكافآت أخرى أو شأن آخر تجاه العمال ؟

إذا لا بد من إيجاد صيغة توحد معيار المقارنة بين العمال، يمكن اعتماد المتوسط النسبي للنتائج، المحددة بالعلاقة التالية:

$$\text{المتوسط النسبي للنتائج} = \frac{\sum(\text{نسب النتائج لكل عامل مقارنة بأهدافه})}{\text{مجموع العمال المقيمين}}$$

إن هذه النسبة يمكن اعتبارها كمعيار مشترك تعتمد في مقارنة نتائج تقييم كل العمال و الحكم عليها في اتخاذ القرارات العادلة و الموضوعية نسبيا سواء كانت متعلقة بالترقية أو زيادة الأجور و غيرها.

أ- مزايا طريقة معايير العمل:

إن نجاح تطبيق هذه الطريقة يتوقف إلى حد كبير على مدى واقعية المعايير المعتمدة من حيث الوضوح والقابلية للتطبيق، لكي يمكن من الوصول إلى نتائج تقييم فعلية و معبرة بشكل كبير على كفاءة أداء العامل.

مما جعلها تستعمل مبدأ الحوار و التشاور مع العمال و المشرفين على تقييمهم لاختيار المعايير المناسبة الممكنة التحقيق، فهذا الإجراء يدفع بالجهد البشري إلى الأمام و يقلص الوقت الضائع و يزيد إنتاجية العمل و تحسين مستوى الأداء.

كما يكون لها الأثر على محيط العامل الخاضع للتقييم بحيث تقرأ من نتائج التقييم المحققة أثر المحيط على العامل خاصة الأشخاص المحيطين به في مواقع العمل من رؤساء و منفذين الذين يمكن الحكم على مستوى أدائهم بطريقة غير مباشرة.

مثلا إذا كانت مردودية وحدة ما قد ارتفعت بشكل واضح فمعنى ذلك أن المسؤول الأعلى قد أوجد مناخ عمل مقبول جعل المرؤوسين من العمال يقدمون أفضل أداء لهم.

ب- عيوب طريقة معايير العمل:

تتطلب هذه الطريقة خبرة كبيرة و دراية معمقة عن العامل و عن عمله و عن البعد الإستراتيجي، كما تكون للأهداف المحددة، مردودية عالية على أداء العامل و المؤسسة، فالمعايير المبنية على ألهداف المحددة كثيرا ما تكون غير مغطاة لكافة المهام و الجوانب التي يؤديها العامل في إطار وظيفته.

و يلاحظ على الطريقة صعوبة المقارنة مباشرة بين العمال الخاضعين للتقييم في نفس المجموعة أو القسم أو الوحدة كونها معايير متباينة و مختلفة من عامل لآخر و من وظيفة لأخرى و من مهمة لأخرى.

4-2-6- طريقة الإدارة بالأهداف:

تقوم فكرة هذه الطريقة على افتراض ميل العمال إلى معرفة و إدراك الأمور المطلوب منهم القيام بها، إلى جانب الرغبة في مشاركة الإدارة في عملية اتخاذ القرارات التي تمس بالخصوص مستقبلهم، بالإضافة إلى رغبتهم المستمرة في الوقوف على مستويات أدائهم [191].

تتم طريقة الإدارة بالأهداف عبر مراحل متسلسلة كما هي موضحة في الشكل رقم (19) و التي تنقسم إلى ثلاثة مراحل أساسية:

1-مرحلة الاستعداد للتقييم:

و هي المرحلة الأولى التي تنبثق عنها الهداف، و التي تعرف حالة تمكن العامل من معرفة المهام الأساسية لوظيفته و المتطلبات الضرورية التي تضمن للعمال سبل تحقيقها، حيث يقترح العامل مجموعة من الأهداف القصيرة بكل حرية، تكون هذه الهداف لها قابلية القياس كونها تعكس حجم معين من الإنجازات.

و يناقش العامل هذه الأهداف المقترحة مع رئيسه المشرف المباشر ليحددا معا السبيل و الوسائل الكفيلة بمساعدة العامل لتحقيق الأهداف، و يتفقا على الواجبات المتعلقة بالعامل لبلوغ الأهداف، و يحق للمشرف تعديل الأهداف أو رفضها، كما يصمم لها (العامل و المشرف) خطة عمل لتنفيذ عملية الأداء و تقييمه.

[191] محمد عبد الوهاب، علي.العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج .القاهرة :مكتبة عين شمس ،1984 ،ص.290.

2-مرحلة التقييم:

يقوم العامل بالبدء في تنفيذ خطة العمل المتفق عليها مع المشرف، و يتلقى خلال هذه المرحلة المعلومات المرتدة عن نتائج أدائه باستمرار، إما عبر التغذية العكسية الذاتية من خلال تقييم العامل نفسه بنفسه موضحا في تقييمه ما تم إنجازه من أعمال و مدى مطابقتها مع الهداف المحددة سابقا، كذلك يتلقى معلومات مرتدة من ملاحظات المشرف نتيجة متابعته المستمرة في تأدية مهام وظيفته حيث يطلع على نقاط القوة و الضعف التي يتعرض لها العامل، و يساعد على تجنبها في حالة الضعف و تشجيعه لها في حالة القوة كما يدفع به إلى تحقيق الأهداف المتفق عليها.

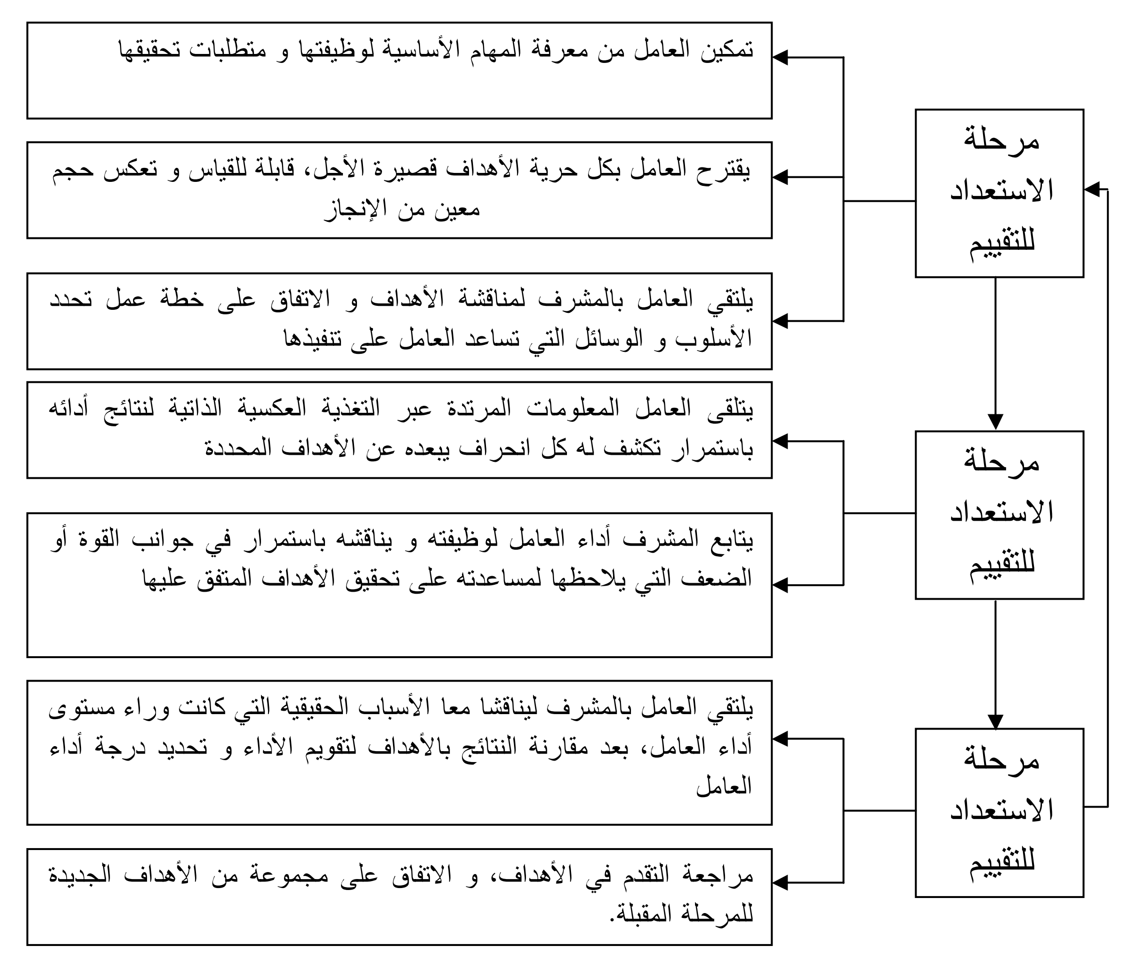
طوال هذه المرحلة يجب على المشرف أن يراقب التقدم الذي يحرزه العامل تجاه الأهداف، و يترك له الحرية المطلقة في تحديد كيفية الوصول لهذه الأهداف، و يحق للمشرف الاعتراض على سبل تحقيق الأهداف عند الضرورة.

3-مرحلة إنهاء التقييم:

في نهاية فترة التقييم يجتمع المشرف و العامل ثانية ليتعرفا سويا على مدى الوفاء بالالتزامات المرتبطة بعملية تنفيذ خطة العمل الرامية لتحقيق الأهداف المتوقعة، و مناقشة طرق إصلاحها، ثم تحدد للعامل درجة أدائه التي يتخذ على أساسها القرارات المتعلقة بتطور شؤون العمال في المؤسسة، و يتفق الطرفان من جديد على مجموعة من الأهداف الجديدة للمرحلة المقبلة، و هكذا تستمر عملية التقييم وفق طريقة الإدارة بالأهداف.

الشكل رقم: 26

المراحل الأساسية لتطبيق طريقة الإدارة بالأهداف



المصدر: من إعداد الباحثة

أ) مزايا طريقة الإدارة بالأهداف:

تعتبر هذه الطريقة من الطرق الشائعة الاستعمال خاصة في أوساط المستويات الإدارية العليا، في تقييم أداء المديرين و الفنيين و الإطارات، بالإضافة إلى ذلك فإن لها عدة مزايا أخرى أهمها:

✓ توفر لكل عامل خاضع للتقييم مقياسا خاصا و محددا لأدائه، قائم على خصائص و متطلبات إنجاز وظيفته.

✓ تعطي الفرصة للعامل كي يقيم نفسه بنفسه من خلال مقارنة نتائج أدائه الفعلية بالأهداف المرحلية التي سطرها لإنجاز عمله.

✓ ترتكز الطريقة على تأهيل العامل للأداء المستقبلي بدلا من التركيز على تصميم الحكم على أدائه من خلال الاهتمام بإمكانية تنمية قدراته على تحديد أهدافه و التحكم في تحديد سبل تحقيقها.

✓ تغيير نظرة المشرف من مراقب و ناقد لعمال إلى مساعد و مرشد و شريك في تحقيق الأهداف و هذا ما يساهم في تنمية رضا العمال بانتمائهم للمؤسسة.

✓ تجسد المبدأ القائل بأن الأفراد العاملين يزيد إنتاجهم عندما توضع لهم أهداف محددة بدقة لفترة معينة.

✓ تساهم في تنمية مستوى العامل المهني، كونها تمده بالمعلومات المرتدة اللازمة للتعلم من خلال التغذية العكسية.

✓ تشجع العمال على الإبداع و الابتكار، كونها تعطي الحرية للعامل ليقرر كيفية تحقيق أهدافه.

✓ تحقق ميزة التنسيق، إذا علمنا بأن الإدارة العليا تتفق مع الإدارات الأخرى على جملة من الأهداف، وهذه الأخيرة تتفق مع العمال الخاضعين للتقييم على تصميم أهداف تكون امتداد للأهداف العليا للمؤسسة، و بهذه السلسلة يمكن أن يكون هناك تنسيق تام بين الأنشطة المختلفة للمؤسسة في الاتجاه الأفقي و العمودي.

ب) عيوب طريقة الإدارة بالأهداف:

على الرغم من المزايا العديدة لهذه الطريقة إلا أنها تعاني من بعض العيوب نذكر أهمها:

✓ يأخذ عنها بأنها من الصعب مقارنة أداء العمال فيما بينهم، لأن لكل منهم أهداف مختلفة فالبعض منهم له أهداف سهلة المنال ربما يظهرون أفضل من العمال الذين لديهم أهداف أكثر صعوبة.

✓ لقد أثبتت التجارب العملية لهذه الطريقة لأنها ترتكز على النتائج التي حققها العامل، بينما تعطى اهتماما قليلا للأسباب التي من شأنها تحسين مستوى أداء العامل في المستقبل[192] .

✓ إن هذه الطريقة تقيس أداء العامل في وظيفته الحالية فقط، و لا تستطيع أن تحكم بدقة و بشكل سليم على نجاحه في وظائف أخرى مستقبلا.

✓ يعاب على الطريقة كونها تعتمد بصفة خاصة على نوع الأداء الممكن إخضاعه لعملية القياس الكمي، وهذا في حد ذاته يثير الكثير من المشاكل و يقلل من نتيجة التقييم، حيث يكون التركيز على العناصر الكمية في التقييم عن العناصر الوصفية التي يصعب قياسها كدرجة الولاء للمؤسسة مثلا.

2- مؤشرات قياس نتائج تقييم الأداء:

2-1 أهمية فعالية الأداء:

نظرا لكون المؤسسات باختلاف أنواعها تطمح إلى تحقيق النجاح في أداء مهامها و بلوغ أهدافها و خدمة رسالتها.

---

[192] المرجع السابق .القاضي، فؤاد، ص 29.

و نظرا لكون المؤسسات تتعامل مع مجموعات و قطاعات متنوعة، و تخدم مصالح متعددة في هذا المجتمع المتمثلة في:

- ❖ المستهلكون و الزبائن يريدون الحصول على السلع و الخدمات بكمية كافية وجودة عالية و سعر معقول وفي وقت مناسب.
- ❖ العمال يتنوعون في مستوى الأداء من قدرات و مؤهلات و دوافع، و في المستويات الوظيفية التي يشغلونها، و الذين يريدون العمل في المنصب المناسب و الظروف الملائمة الحوافز المجزية لكسب ولائهم ورضائهم عن العمل.
- ❖ الهيئات العملية و مراكز البحوث التي تريد التعامل مع المؤسسة للتعرف على خبراتها و مشكلاتها الفنية أو الإنسانية أو التنظيمية كي تمكنها من إيجاد الحلول العملية التي تستفيد بها في تطوير نشاطها.
- ❖ بالإضافة إلى باقي الجهات الأخرى ذات العلاقة المباشرة أو غير المباشرة بالمؤسسة، لا تقل أهمية في تبادل المصالح و تتعامل معها المؤسسة مثل فئة الموردون و المستثمرون و الممولون و المساهمون و النقابات، وحتى باقي أفراد المجتمع من هيئات مدنية خاصة منهم أهل المنطقة التي تتواجد فيها المؤسسة، الذين يريدون التوظيف و رفع مستوى معيشتهم و تحسين و حماية محيطهم البيئي من إفرازات المؤسسة التي قد تتسبب في تلوثه.

إن مصالح هذه الجهات تتداخل فيما بينها و تتأثر ببعضها البعض و هذا ما شكل تحديا واضحا بالنسبة لمسير المؤسسة الذي يجد نفسه ملزم بالتوفيق بين المصالح المختلفة و خدمة أكبر عدد ممكن منها، و يزداد هذا التحدي بزيادة هذه المصالح و تغيرها مع الزمن.

و قد دلت التجارب أن المؤسسة الناجحة الفعالة هي التي تولي أهمية بالغة لفعالية أداء عمالها، يجعل العامل منجزا و العمل منتجا.

1-2 مفهوم فعالية الأداء:

إن عملية تقييم الأداء تهدف أساسا إلى قياس الجهد الإنساني المبذول خلال فترة زمنية معينة في إنجاز أعمال أو مهام معينة و محددة وفق مقاييس معيارية نموذجية تسمح بتحديد الفراق بين النتائج المحققة و الأهداف المخططة المعدة مسبقا، أملا في اكتشاف مواطن القوة في سلوك العامل في العمل و كذلك بتحديد نقاط الضعف التي كانت سببا في تمكين العامل من بلوغ النتائج الفعلية و ظهور فجوة الأداء.

فجوة الأداء التي تعبر عن حالة عدم تحقق الأهداف المخططة، و تمثل ذلك الفراق أو الاختلاف بين ما هو مطلوب الوصول إليه و ما تم الوصول إليه من نتائج.

و قد أجمعت الدراسات على جملة من الأسباب التي تشكل حدود لفجوة الأداء[193]

1) عدم تلاءم الإستراتيجيات الحالية مع التغيرات البيئية و الظروف الداخلية.

2) مستوى الاستغلال للموارد المتاحة أمام الإدارة.

3) التنفيذ غير الصحيح لهذه الإستراتيجيات منم قبل الإدارة، نتيجة اعتمادها سياسات و برامج للتنفيذ غير ملائمة للموقف.

2-1-2 فعالية الأداء من منظور سلوك العمل:

غالبا ما تتحقق فعالية أداء المسير من ملائمة و تناسب سلوك العمل للمسير مع الأسلوب الإداري المتبع، لمتطلبات الموقف الذي تطبق فيه، بحيث نعلم بأنه لا يوجد نمط تسيير واحد مثالي يتميز بالفعالية في جميع المواقف الإدارية المختلفة التي يواجهها المسير اليوم.

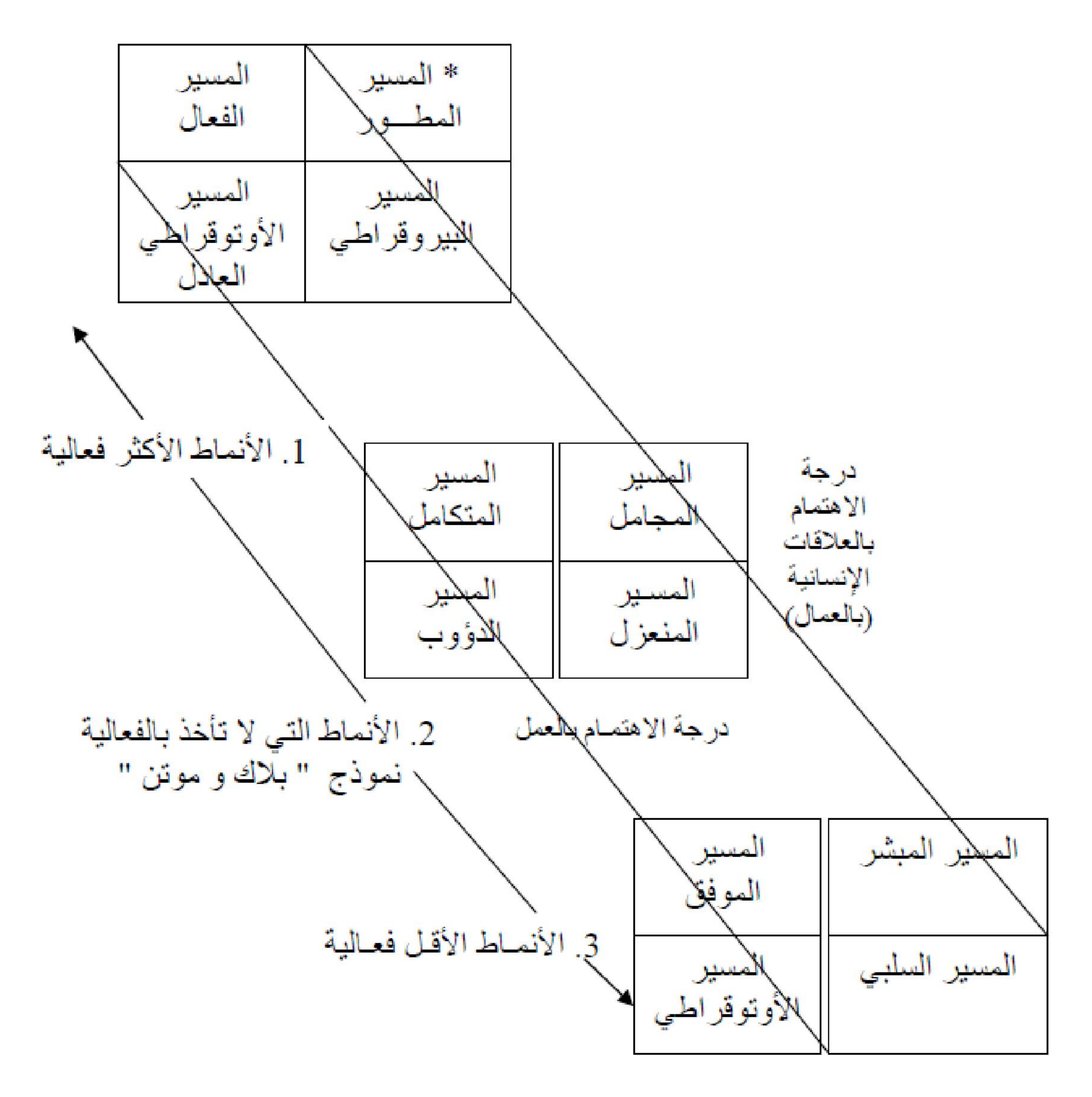
- **نموذج "رادين"**

قدم الباحث "**رادين REDDIN**" أسلوبا مطورا لنموذج "**بلاك و موتن BLACK et MOUTTON** " ذو البعدين هما درجة الاهتمام بالعمل و درجة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، بإضافة بعد ثالث لهما هو الاهتمام ببعد الفعالية التي تحدد ما يحققه المسير الناجح.

إن تطبيق النموذج الثلاثي الأبعاد الذي يمدنا بثمانية "8" أبعدا جديدة للسلوك الإداري للمسير التي تحدد فعالية الأداء، أنظر الشكل رقم (22)، سنقتصر قي هذا النموذج على أنماط السلوك التي تأخذ بعنصر الفعالية.

[193]- محمد الزبيري، حمزة. التحليل المالي، تقييم الأداء، التنبؤ بالفشل، الأردن: مؤسسة الورق للنشر و التوزيع 2000، ص. 82.

الشكل رقم 27: نموذج REDDIN الثلاثي الأبعاد[194]



تفسير لأنماط السلوك عند "رادين":

طبقا لنموذج "رادين" فإن تصنيف أنماط السلوك عند المسيرين تخضع لثلاثة أبعاد أساسية:

1- درجة الاهتمام بالعمل و تحقيق الأهداف.

2- درجة الاهتمام بالعمال و العلاقات الإنسانية و الاجتماعية.

3- درجة فعالية الأداء و التي تتحدد بما يحققه المسير و ليس ما يعمله المسير.

إن تطبيق النموذج الثلاثي الأبعاد تتحدد 12 نمطا رئيسيا للسلوك الإداري للمسير، بحيث يعكس كل نمط مستوى فعالية أداء المسير، كما حددها الباحث "رادين" في المجموعات الثلاث التالية:

194- القاضي، فؤاد. الفعالية و الإنتاجية، [د،م]: الجامعة العمالية أكاديمية الدراسات المتخصصة، 2002، ص 12

- أربع مواقف تحدد أربع أنماط من السلوك الأكثر فعالية.
- أربع مواقف تحدد أربع أنماط من السلوك لا تأخذ بالفعالية.
- أربع مواقف تحدد أربع أنماط من السلوك الأقل فعالية.

1) الأنماط الأكثر فعالية:

– **المسير الفعال:** يركز الاهتمام على العلاقات الشخصية، و تنمية قدرات المرؤوسين و إشباع حاجاتهم، ويهتم بتحقيق الأهداف وينظم العمل دون إهمال للجانب الاجتماعي في تدعيم و تحسين علاقاته مع الآخرين.

– **المسير المطور:** يركز الاهتمام على العلاقات الشخصية و اهتمام أقل بالأنشطة الإدارية والأهداف،توجد لديه ثقة ضمنية في العمال معه و ينظر أكثر لمستقبل المؤسسة من خلال اهتمامه الزائد بتنمية و تطوير العمال كأفراد.

– **المسير الأوتوقراطي العادل:** يركز الاهتمام على الواجبات المتعلقة بالعمل، و تحديد أسباب موحدة ومقننة لأداء الأعمال في أحسن الظروف، مع اهتمام أقل بالعلاقات الإنسانية يعرف جيدا أهدافه و يمارس نشاطه دون إغضاب المرؤوسين و إنقاص حقوقهم،.

– **المسير البيروقراطي:** لا يركز على العلاقة الشخصية و لا على واجبات العمل، بل يركز اهتمامه في التمسك باللوائح و الإجراءات الاستثنائية للتحكم في الموقف من منطلق الأخلاقيات.

2) الأنماط التي لا تأخذ بالفعالية:

لقد تعرض "بلاك و موتن" لهذا النوع من أنماط السلوك للسير ضمن نموذج ذي البعدين (العمل و العامل)، ونتيجة لتفاعل البعدين تتحدد الأربع أنماط الرئيسية لسلوك المسير.

3) الأنماط الأقل فعالية:

❖ **المسير الموقف:** يركز الاهتمام على العلاقات الشخصية و يهتم بأنشطة الإدارة و اللوائح و الأهداف، بينما لا يتطلب الموقف هذا التركيز أصلا في أي من البعدين أو في كليهما، و ينظر إلى المسير كونه يفتقد لقدرات اتخاذ القرار و يتأثر بالضغوط و المشاكل.

❖ **المسير المبشر:** يركز الاهتمام على العلاقات الشخصية و تحقيق الانسجام بين المرؤوسين و اهتمام أقل بالأنشطة و الواجبات بينما لا يتطلب الموقف هذا السلوك، و ينظر إلى المسير على أنه لا يجيد المرح و بقاء الوضع مرحا.

❖ **المسير الأوتوقراطي**: يركز الاهتمام على الواجبات و اهتمام أقل بالعلاقات الشخصية في الوقت الذي يتطلب الموقف هذا السلوك، ينظر للمسير على أنه يفقد الثقة في العمال، غير مرح و لا يهتم إلا بالعمل الذي بين يديه، و يحدد النتائج الفورية قصيرة الأجل.

❖ **المسير السلبي**: لا يركز على العلاقات الشخصية و لا يهتم بحاجات مرؤوسيهم و نادرا ما يتدخل لإشباع هذه الحاجيات، و كذلك يركز على العمل و واجباته و لا يتطلب الموقف أصلا هذا السلوك، ويفتقد المسير القدرة على اندماجه في العمل و يكون سلبيا.

إن الخلاصة التي نصل إليها من نموذج "**رادين**" أن الفعالية في ألداء لا تقاس في إطار كم الإنتاج أو بطبيعة العلاقة بين الرئيس و المرؤوس و الآخرين لذلك كان على المسير الناجح الفعال أن يختار نمط السلوك في الأداء الذي يحقق أكبر مخرجات ممكنة من خلال محاولة تغطية كافة متطلبات وظيفته.

و هذا ما جعل الباحث "**رادين**" يقول بأن الفعالية في الأداء تعرف في إطار المخرجات أكثر منها في إطار المدخلات.[195]

2-1-3 طبيعة علاقة الكفاءة بفعالية الأداء:

♦ **مفهوم العلاقة بين الكفاءة و فعالية الأداء:**

يمكن توضيح كل من مفهومي الفعالية و الكفاءة و العلاقة بين المؤشرين عن طريق المثال المبسط التالي:

تقوم مصلحة جمع النفايات التبعة لمؤسسة الصحة و النظافة لبلدية ما، بمهمة جمع النفايات و تنظيف شوارع البلدية يوميا، بتجنيد فرقة عمل تتكون من ثلاثة عمال و شاحنة إلى جانب مستلزمات العمل الأخرى، وحددت المؤسسة هدف نشاطها الأساسي هو الحفاظ على نظافة شوارع البلدية.

إذا افترضنا أن مجموع تكاليف عمل الفرقة من أجور و مصاريف التشغيل الأخرى قد تبلغ ألف دينار/سنويا، كما نفترض أن مجموع الأطنان الملتقطة من النفايات التي جمعتها فرقة العمل تصل إلى حوالي 30 ألف طن/سنويا.

فإن قراءة المعلومات من زاوية المدخلات (تكاليف عمل الفرقة) و المخرجات (الناتج المتمثل في كمية النفايات المجمعة)، و هذا ما ندعوه بمؤشر كفاءة أداء الفرقة و يحدد بالعلاقة التالية:

$$\text{كفاءة أداء الفرقة} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} = \frac{\text{الأهداف المحققة}}{\text{الموارد المستعملة}}$$

بالتعويض نجد أن: كفاءة أداء الفرقة = $\frac{30000}{600000} = 5\%$

[195] المرجع نفسه، ص 11.

تمثل النسبة 5 % مدى استخدام الفرقة للموارد المتاحة لها لإنجاز عملها، دون مراعاة الهدف من نشاطها،وتستعمل هذه النسبة كمؤشر المقارنة في الزمان أو المكان أو حتى فيما بين المؤسسات المنافسة لها.

و الملاحظ أن كفاءة الأداء تخضع في تغيرها إلى تغير كلا من عاملي المدخلات و المخرجات المؤثران عليها.

فإذا ما زاد الناتج و انخفضت التكلفة، يؤدي ذلك لزيادة في الكفاءة.

أما إذا انخفض الناتج و زادت التكلفة، يؤدي إلى انخفاض الكفاءة.

نلاحظ أن الكفاءة تتحقق بتحقق أعلى ناتج ممكن، باستغلال قدر محدود من الموارد، و هذا ما يجعل المسيرين يهتمون بموضوع الكفاءة نظرا لندرة الموارد.

قراءة للمعلومات من زاوية الأهداف:

يلاحظ من هذا المثال وجود نوعين من الأهداف هما:

1- **الأهداف المخططة:** التي ترغب المؤسسة الوصول إليها والمتمثلة في مثالنا هذا الحفاظ على نظافة شوارع البلدية.

2- **الأهداف المحققة:** و هي مستويات التي حققتها المؤسسة من النتائج المقبولة و ليس بالضرورة المرغوبة، و التي تتجسد في المستوى الذي وصلت إليه نظافة شوارع البلدية، فكلما يلاحظ بأن مساحة الشوارع النظيفة في زيادة، فهذا مؤشرا على فعالية أداء عمل الفرقة.

إن التفسير و التحليل الذي يعطي لهذه النتائج المحصل عنها يمكن أن يقودنا إلى جملة من الاستنتاجات والقراءات الدالة عن سلوك فرقة العمل الفعلي المحقق للنتائج، فهدف المؤسسة الأساسي هو نظافة الشوارع بالدرجة الأولى و ليس زيادة عدد الأطنان من النفايات المنقولة و لهذا فإن فعالية المصلحة تقاس بمدى تحقيق الهدف و هو نظافة الشوارع، أي أن **الفعالية تعبر عن تحقيق الهدف،** فهي ترتبط بالمخرجات.

فإذا زادت الكفاءة، و لكن ظهرت الشوارع أقل نظافة، أي أن الكفاءة مرتفعة و الفعالية منخفضة، و هذا يعني بأن المؤسسة تمكنت من ترشيد استخدامات مواردها تقليص تكاليف نشاطها، لكنها عجزت عن تحقيق المستوى المطلوب من أهدافها.

أما إذا ما تحسنت الكفاءة و الفعالية معا، لكانت الخدمة في وضع ممتاز، و تعبر هذه الوضعية عن التسيير الراشد الذي يتحقق كلما كانت مؤشرات الفعالية و مؤشرات الكفاءة تتغير في اتجاهات غير متعاكسة.

نستخلص من عرضنا لهذه الحالة أن العلاقة بين المفهومين (الكفاءة و الفعالية) مرتبطين بعضهما البعض، إذا ما نظرنا إليهما من وجهة نظر نظرية النظم، كما أنهما ليس بالضرورة متلازمين، فقد يكون الفرد فعالا ولا يكون كفئا و العكس صحيح.

الفرد الكفء هو الذي يفعل الأشياء بالشكل الصحيح و يحل المشكلات و يقتصد في استغلال الموارد ويؤدي واجبه و يخفض التكاليف، و بالتالي يمكن القول بأن: **الكفاءة** هي الاستغلال المثل للموارد المتاحة، البشرية، والمادية، في تحقيق الأهداف المطلوبة.

بينما الفرد الفعال هو الذي يفعل الأشياء الصحيحة و يتوصل إلى الحلول المبتكرة و المبدعة للمشكلات، ويستغل الموارد إلى أقصى حد و يحقق النتائج و يزيد في الأرباح.

وبالتالي فإن الفعالية تتلخص في درجة الوصول إلى الهدف. [196]

ومن ثم فإن العلاقة بين كل من الكفاءة و الفعالية يمكن تجسيدها في الجدول رقم (34) الذي يعطي تصور لمفهوم كل منهما.

الجدول رقم: 34

تصور لمفهوم الكفاءة و الفعالية

	تهتم	تعالج	تحلل	معايير القياس
الكفاءة	بالوسيلة	الموارد	كيفية الوصول	المدخلات: مثل: العمل، المعلومات، المواد، المعدات... إلخ
الفعالية	بالهدف	النتيجة	نقطة الوصول	المخرجات: مثل: الأرباح، العائد، رقم الأعمال.... إلخ

المصدر: من تصور الطالبة بمساعدة أستاذ في كلية علوم الاقتصاد بأم البواقي.

- **نتائج تفاعل الكفاءة بفعالية الأداء:**

تعد إنتاجية العمل من أدق و أصعب مقاييس الأداء، تتطلب معلومات حقيقية دقيقة على مدى أوقات زمنية معينة، و هذا ما يجعلنا نؤكد على ضرورة الاعتماد على منهجية موثوق بها و تغذيتها بمعلومات مناسبة وصحيحة للوصول إلى قياس إنتاجية العمل على مدى اليوم و الشهر وحتى الساعة، فقد أثبتت التجارب بنجاح مؤشرات الإنتاجية في قياس أداء العمال في المؤسسات العمومية و في المؤسسات الخاصة، لكن المشكلة التي لا زالت عالقة هي تطبيق هذه الأساليب في قياس إنتاجية العامل في ساعة أو يوم مع تنوع الأعمال الموكلة للعمال في الهرم الإداري.

[196] عبد الوهاب، علي. العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج. القاهرة: مكتبة عين شمس، 20021، ص 289-290 (بتصرف).

فالقطاع الجزائري العمومي يعاني اليوم من ضغوط كبيرة لتخفيض النفقات دون تخفيض الأداء، و هذا يضع المؤسسة اليوم أمام تحد كبير هو كيف يمكن زيادة الأداء أو المحافظة على مستوى الأداء على الأقل، دون زيادة في التكلفة.

إذ لا مناص من تحسين الأداء، و لكي يتم ذلك لا بد من قياس الأداء باعتماد مؤشرات قياس إنتاجية العمل المتمثلين في:

- مؤشرات الفعالية.
- مؤشرات الكفاءة.

إن عملية تقييم الأداء هي عملية قياس فعالية و كفاءة الأداء الفعلي للعمال، بمقارنة ما يجب إنجازه (المعايير النموذجية) بالمنجزات الفعلية، لمعرفة المؤسسة نتائج أعمالها على فترات دورية تسمح لها بالكشف المسبق لجاميع العوامل المؤثرة على الإنتاجية لدراستها و تحليلها قصد الإلمام الدقيق بتأثيراتها المختلفة، لكي توفر لها المعلومات الحقيقية عن مستوى أدائها و تطورها، لأن هذه المعلومات بقدر ما هي ضرورية للمؤسسة، فهي ضرورة حتمية لكل من له مصلحة مرتبطة بالمؤسسة.

و هذا ما يجعل عملية قياس و تقييم أداء العمال إحدى الاهتمامات الرئيسية للمؤسسة كون تأثيرها على الإنتاجية الكلية للمؤسسة تساهم بشكل كبير في نجاح أو فشل المؤسسة.

فمن مصفوفة كفاءة الأداء و فعالية الأداء التي تحدد مستوى إنتاجية العمل، كثيرا ما يعود إليها في قراءة لواقع و مستقبل المؤسسة و تفسير لأسباب فشل المؤسسة، فقد أثبتت الدراسات و الأبحاث المتخصصة ترجيحها لعامل منفرد رئيسي في حدوث ظاهرة الفشل يعود إلى التسيير السيئ الذي يفقد المؤسسة إمكانية التنبؤ بالمواقف الجديدة و الاستعداد لها.

إن إنتاجية العامل تتدخل في تحديدها عدة عوامل تجعلها من أدق و أصعب مقاييس الأداء في المؤسسة، إلا أن منهجية البحث تجعلنا نقتصر في تحليلنا على متغيرين رئيسيين في تحديد مفهوم إنتاجية العمل هما:

- الناتج الفعلي الذي يساهم أداء العامل في تحقيقه.
- العمل المؤدي فعلا في استغلال الموارد المتاحة لتحقيق جودة الاستخدام مهما كانت المواقف التي يؤدى فيها العمل.

و نعبر عن ذلك وفق المعادلة التالية: [197]

إنتاجية أداء العامل = كفاءة الأداء + فعالية الأداء

[197] المرجع السابق، القاضي، فؤاد، ص 29.

4-1-2 أسباب الاختلاف في وضع معايير قياس فعالية الأداء:

إن الطبيعة المعقدة لمظاهر فعالية الأداء، تجعلنا من الصعب الاستدلال عنها من جانب واحد أو جوانب محدودة من أداء المؤسسة لكونها تشترك في الأداء الكلي للمؤسسة، الذي يعد نتائج لمستويات مختلفة من الأداء سواء كان على مستوى نشاط المؤسسة ضمن دورتها التشغيلية بدءً بمرحلة المدخلات لغاية تحقيق الأهداف والوصول بالمخرجات إلى المستوى الذي تريده المؤسسة في الوقت المحدد.

حيث نلاحظ أن أغلب الباحثين في مجال فعالية الأداء يتفقون حول نقطتين رئيسيتين لمفهوم الفعالية:

- ✓ إن فعالية الداء تهدف لقياس إنتاجية المؤسسة.
- ✓ إن فعالية الأداء ينظر إليها أكثر من جانب من مدخل النظم.

و هذا ما يجعل معايير قياس الفعالية تتناول سويا فعالية الأداء و الكفاءة الإنتاجية لكي لا تبقى فعالية الأداء قاصرة على مدخل الأهداف في قياس الجانب الكمي في الأداء دون اعتبار للجانب المعنوي في الأداء، مثل الروح المعنوية للعمال و استقرار واستمرار بقاء المؤسسة و مدى قدرتها على التكيف و التكامل و التطور إلى جانب تحديد مسؤولية المستويات الإدارية في تحقيق الهداف المرحلية و من هنا نعتقد أن اختلاف معايير قياس فعالية الأداء تعود إلى:

- ✓ البعد الزمني للأهداف.
- ✓ مسؤولية المستويات الإدارية في تحقيق الأهداف.

أ- البعد الزمني للأهداف:

لقد أوضح الباحث "**جيد صون- Jubdon** " أهمية عامل الوقت في قياس فعالية الأداء، مستندا في ذلك على نظرية النظم كونها تضع نشاط المؤسسة خاضع لعلاقتها بالمحيط البيئي الذي يعد فيه عامل الزمن محدد أساسي لمصداقية و أهمية و قيمة الأهداف.

فأهمية الهدف تزداد كلما تحقق في الفترة المحددة له و هذا ما يعطيه صيغة فعالية الأداء و من هناك كان نموذج "**جيد صون**" في تصنيف مقاييس فعالية الأداء في خمسة معايير موزعة عبر الزمن إلا أن النتيجة التي ترغبها المؤسسة تقوم على عوامل أساسية تعد بمثابة مقومات الفعالية و هي:

- ☜ **الإنتاجية**: نسبة المخرجات إلى المدخلات.
- ☜ **توازن السلوك**: إقرار العمال بالقبول و الطاعة للقواعد السلوكية التي تضعها لهم المؤسسة.
- ☜ **التكيف**: استجابة المؤسسة للتغيير في ملاحقة التطورات.

- **الاستقرار**: إقرار المجتمع بقبول سياسة و منتجات المؤسسة.
- **الولاء**: الإقرار بمدى الإشباع لحاجات العمال و الاستعداد في الاستمرار بالعمل و الانتماء للمؤسسة.

بالإضافة إلى استنادها على الأهداف المرحلية المخططة كمعيار شامل في قياس فعالية الداء عند كل مرحلة زمنية.

المقاييس المرتبطة بالأهداف قصيرة المدى:

- **الإنتاجية:**

تعكس درجة الرشد في الأداء الفني و الإداري في الاستخدام الأمثل لأساليب و طرق الإنتاج المؤدية للنتائج،وتعتمد على المعايير الكمية في قياس الداء سواء كانت بالأرقام أو بالنسب أو بأية وحدة من وحدات القياس،وهذا ما يعطيها صفة الموضوعية في التقييم و يتم النظر إليها من جانبين:

جانب الإنتاج:

الذي يعبر عن قدرة المؤسسة على تقديم المخرجات التي تتطلبها البيئة بالمواصفات المطلوبة.

جانب الكفاءة:

تعبر عن درجة الكفاءة التي أنتج بها، و تحدد مستوى الاستخدام للموارد المتاحة بالشكل الاقتصادي، و يلاحظ أن الكفاءة يمكن التعبير عنها بمعايير غير كمية باعتماد أسلوب التحكيم و التقدير القائم على المتابعة لسلوك العامل في العمل و قياسه مقارنة بسلوك الآخرين من قبل مشرفين أكفاء في الخبرة و المهارة و القدرة و الثقة.

- **الرضا**: "الغاية التي لا تدرك"

يعكس الرضا كون المؤسسة نظام اجتماعي قادر على أن يحقق لعمالها و المتعاملين معها مستوى من درجات الإشباع لحاجاتهم، فرضا العمال نابع من إشباع الحاجات الأساسية و الاجتماعية و غيرها من حاجات العمال المتزايدة و المستمرة و المتنوعة، فكلما زادت درجة الإشباع كلما انعكس ذلك على درجة مرونة العمل التي تسمح للعمال العمل في مواقف الطوارئ و قبول الأعباء الجديدة التي تحملها هذه المواقف.

المقاييس المرتبطة بالأهداف المتوسطة المدى:

التكيف و التطوير:

يعني التكيف قدرة المؤسسة التجاوب مع محيطها البيئي المتغير من كافة الجوانب المادية و الاجتماعية والتكنولوجية بإقامة علاقات إيجابية مع محيطها استجابة لمتطلبات التغير و التطور.

كما يعني التطوير قدرة المؤسسة من توقع المشكلات و التهديدات في وقت مبكر و وضع الحلول المناسبة لها ضمن سياستها القصيرة و المتوسطة الأجل كما تعني مدى قدرة المؤسسة على التقدم في تدريب عمالها و الرقي بمهاراتهم و قدراتهم لمستوى يرفع من فعالية أدائهم.

التكامل و الانسجام:

هو توافق العلاقات بين الأفراد العاملين في المؤسسة فيما بينهم من جهة و فيما بينهم و بين إدارة المؤسسة من جهة ثانية، و هذا يعكس حدة الخلافات و النزاعات و الصراعات داخل المؤسسة، فالتكامل و الانسجام يعبر عن قدرة المؤسسة على دمج الأعضاء (العمال) في نظام متكامل من الأدوار المتداخلة، و تحقيق الانسجام والتعاون بين الجميع.

المقاييس المرتبطة بالأهداف البعيدة المدى:

- **الاستقرار و البقاء و الاستمرار:**

إن قدرة المؤسسة على مواجهة تحديات البيئة و المحيط المتقلب في ظروف عدم التأكد خاصة في الوقت الراهن الذي تتنافس فيه المؤسسات نحو السيطرة على السوق الجزائرية الفتية، فإذا ما تمكنت المؤسسة على المدى البعيد من الحفاظ على هيكلتها و أعمالها و حتى وجودها، فهذا يعني أنها مقبولة من طرف المجتمع و مؤهلة لاقتحام اقتصاد السوق بسياستها ومنتجاتها و تعاملاتها مع المجتمع، كما يؤكد سلامة رسالتها و قوة هويتها و ثقافتها.

ب- مسؤولية المستويات الإدارية في تحقيق الأهداف:

و يقصد بها الأهداف المطلوبة بكل مواصفاتها الجيدة من جميع المستويات التنظيمية في تسيير المؤسسة.

- الإدارة المباشرة (المستوى الفني).
- الإدارة الوسطى (المستوى الإداري).
- الإدارة العليا (المستوى القيادي).

و لا شك أن هذه الأهداف تمثل أفضل معايير و أهم مقاييس لقياس فعالية أداء المسير في كل مستوى، حين يحقق التكامل الفعال بين هذه المستويات الثلاثة النجاح الشامل للمؤسسة و يزيد من قدرتها على المنافسة الفعالية في ظل اقتصاد السوق.

لذلك ننصح المسير بأن يحاول ربط نظام الحوافز بالأهداف و النتائج التي يجب أن يحققها كل مستوى إداري تقريبا.

- حصة الإدارة المباشرة في تحقيق الأهداف المرحلية، و يلاحظ أنها تأخذ نصيب أكبر في تحقيق الأهداف القصيرة الأجل.
- حصة الإدارة الوسطى في تحقيق الأهداف المرحلية و يلاحظ أنها تأخذ تقريبا 50 % في تحقيق الأهداف قصيرة المدى.
- حصة الإدارة العليا في تحقيق الهداف المرحلية و يلاحظ انه يعود لها الفضل الأكبر في ضبط الأهداف المحددة في المدى البعيد.

2-3 الرضا الوظيفي و العوامل المحددة له:

إن فكرة تقييم أداء العامل في المؤسسة الاقتصادية، لا تتم فقط من أجل تحديد قدراتها الإنتاجية، و إنما أيضا على أساس مدى إرضائها لعمالها، و قد أوضحت التجارب أن أهمية الرضا الوظيفي لا تكمن فقط كونها سبب في زيادة إنتاجية العمل لأن ليس بالضرورة أن العمال السعداء في أعمالهم هم ذوي الإنتاجية المرتفعة، لكن أهمية الرضا الوظيفي تكمن في فكرة أن العمال يمضون معظم أوقاتهم بالعمل و يزداد ولاؤهم للمؤسسة كلما ازداد إرضاؤهم عن أدائهم لوظائفهم.

فتفوق الإنتاجية في اليابان في نهاية القرن الماضي، يرجع في أحد أسبابه إلى ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي للعامل الياباني في المؤسسة التي يعمل فيها، و هذا ما يثبت أن درجة انتماء الأفراد للمؤسسات تؤثر على مستوى الأداء و الإنتاجية بها.

2-3-1- مفهوم و تعريف الرضا الوظيفي:

2-3-1-1 مفهوم الرضا الوظيفي:

إن الفهم الصحيح لمفهوم الرضا الوظيفي يعد أمرا مهما و ضروريا لما له الأثر البالغ على العامل و المؤسسة والمجتمع، و من هذا المنطلق نتعرض لدراسته في موضوعنا هذا كونه يمثل مؤشرا أساسيا عن مستوى التقدم الذي أحرزه العامل من خلال أدائه لوظيفته و انتمائه للمؤسسة، و بالتالي يكشف لنا عن اتجاهات العمال نحو وظائفهم و نحو المؤسسات التي يعملون بها.

و ما دامت عملية تقييم الداء تتعلق أساسا بمعرفة السلوك التي يتصرف به العامل في إنجاز عمله، لما له من تأثير مباشر على أدائه و بالتالي على إنتاجية عمله.

لقد عرفت المؤسسة في السنوات الأخيرة بالرغبة المتزايدة لإشباع الحاجات الاجتماعية للعمال، كما يؤكده النظام الأساسي لمنظمة العمل الدولية في إصرارها على أن السلم العالمي الدائم يمكن تحقيقه فقط إذا ما أسس على قواعد صلبة من العدالة الاجتماعية، و في نفس السياق كان إعلان " **فيلا دلفيا** "[198] الذي يؤكد بوضوح وصراحة أن العامل ليس بسلعة، إلى جانب ما جاء في الإعلان الدولي لحقوق الإنسان للأمم المتحدة الذي يصرح بأن " كل إنسان له الحق في مستوى من العيش يكفي لتحقيق حياة طيبة له و لمن يعوله.. ".

---

[198]- سيد خطاب، عايدة. العولمة و مشكلات إدارة الموارد البشرية، القاهرة: دار الفكر العربي، 2001، ص 136.

وفي نفس الاتجاه تدعو كافة القواعد التشريعية ذات العلاقة بالتنمية البشرية في المنظومة القانونية الجزائرية، إلى ترقية العنصر البشري ماديا و معنويا بالعمل على تحسين ظروف عمله و مستوى معيشته ليتسنى له المساهمة في تحسين مستوى أدائه ليكون أكثر كفاءة و فعالية لبناء اقتصاد وطني قوي.

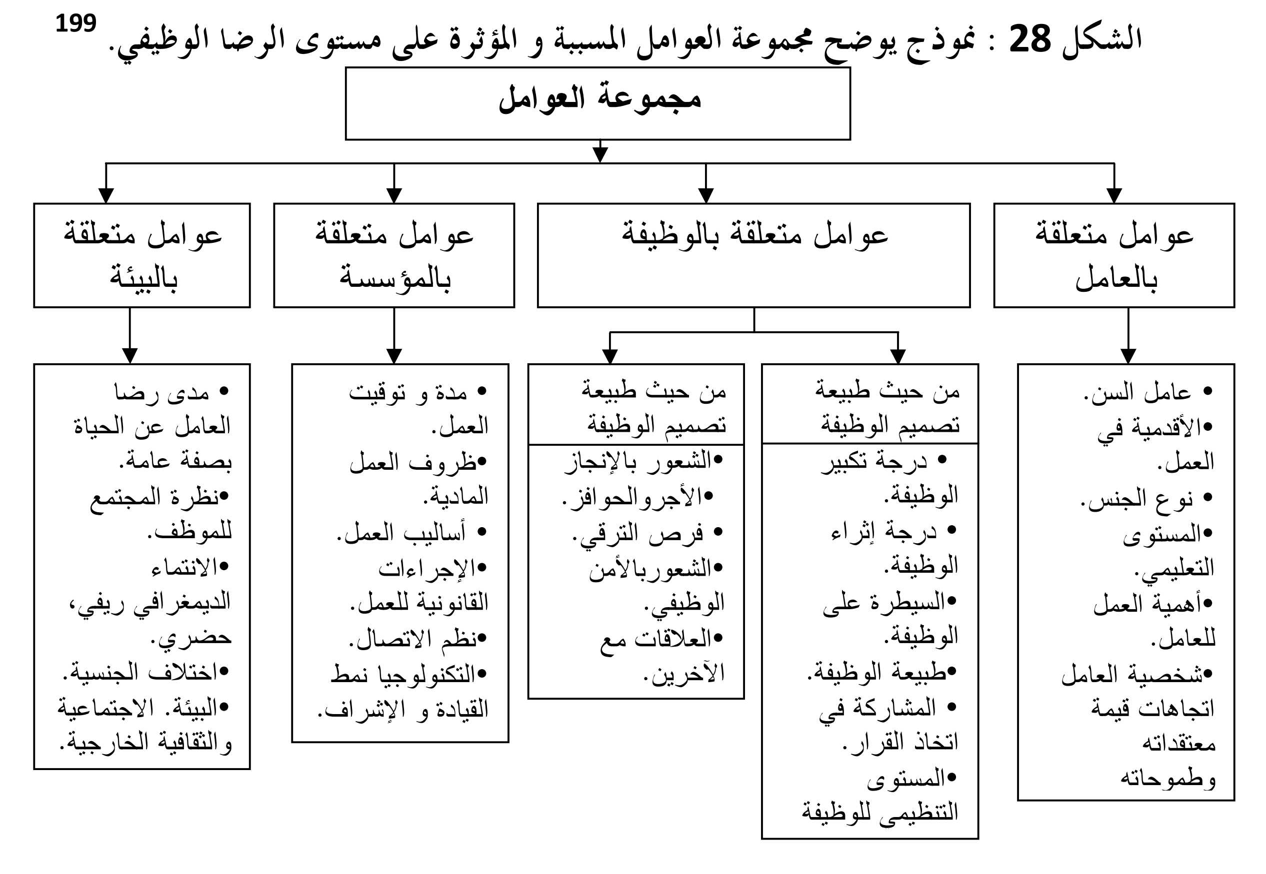
و إذا كان مفهوم الرضا الوظيفي يرتبط بمفهوم السعادة، فليس معنى ذلك أن العامل الذي يشعر بالرضا هو العامل المنجز أو العكس صحيح.

2-3-2 العوامل المسببة للرضا الوظيفي و المؤثرة عليه:

إن النتائج التي أسفرت عنها الدراسات و الأبحاث العلمية و على رأسها الدراسة التي أجريت في "**هاوثورن – Howthorne**" التابعة لشركة "**وسترن إليكتريك – Western électrique**" التي نبهت لأهمية ابحاث الرضا الوظيفي، التي أكدت أ، ثمة عوامل تتعلق بالعمل تؤدي إلى اختلاف معدل الإنتاج، و من المرجح أن تكون ذات تأثير على مدى الرضا الوظيفي، و هذا ما دفع بالمهتمين إلى إيجاد نظريات تخص العوامل المسببة و المكونة للرضا الوظيفي و تحديد مدى تأثيرها على مستوى الرضا الوظيفي للعمال في وظائفهم التي يشغلونها في مؤسسة معينة موجودة ببيئة معينة تؤثر فيها و تتأثر بها.

و يمكن تلخيصها في أربع مجموعات كما يوضحها الشكل أدناه:

الشكل 28 : نموذج يوضح مجموعة العوامل المسببة و المؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي.[199]



[199] علي محمد حسن، سالي. العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين و درجات الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير. القاهرة: جامعة عين شمس، 2002، ص 69.

1-العوامل المتعلقة بالعامل:

هذه العوامل تتعلق بقدرات العمال و مهاراتهم، و التي يمكن قياسها و تحديدها عن طريق تحليل الخصائص والسمات التي يتصف بها كل عامل و تميزه عن غيره من العمال مثل فئات العمر و الحالة التعليمية و الأقدمية والخبرة في العمل و نوع الجنس و أهمية العمل بالنسبة للعامل بالإضافة إلى مدى توافق العمل مع القيم والاتجاهات و الطموحات التي يسعى العامل لإشباعها.

إن هذه العناصر منها ما له علاقة طردية بالرضا الوظيفي الأقدمية، و أهمية العمل بالنسبة للعامل، و منها ما له علاقة عكسية مع الرضا الوظيفي مثل المستوى التعليمي، و منها عناصر ليس لها علاقة محددة بالرضا الوظيفي مثل: العمر و الجنس.

2-العوامل المتعلقة بالوظيفة:

يلاحظ أن هذه العوامل يمكن تقسيمها إلى قسمين:

أ- عوامل ترتبط بطبيعة تصميم الوظيفة في التكبير الوظيفي (التوسيع الوظيفي) و درجة إثراء الوظيفة والسيطرة على الوظيفة و طبيعة الوظيفة، و المشاركة في اتخاذ القرار و المستوى التنظيمي للوظيفة.

ب- عوامل ترتبط بأداء العامل للوظيفة يحصل عليها العامل لكونه يعمل في وظيفة معينة (خصوصية الوظيفة بالنسبة لداء العامل) منها الأجر، الحوافز المادية الأخرى، الشعور بالأمن الوظيفي، و فرص الترقي والعلاقات مع الآخرين، الشعور بالإنجاز و استغلال قدراته و مهاراته في العمل.

إن هذه العناصر لها علاقة طردية من الرضا الوظيفي لأن الرضا الوظيفي يتحقق كلما يدرك العامل بمدى ارتباط أدائه بعوائد يشعر بعدالتها كالحوافز و المكافآت و فرص الترقية و مدى تناسبها مع مدخلات الأداء الفعلي الذي بذله في العملية الإنتاجية أو مع مدخلات الآخرين.

3-عوامل متعلقة بالمؤسسة:

مجموعة هذه العوامل تنشأ من حقيقة أن العامل يعمل في إطار جماعي ينتمي هذا الإطار إلى تنظيم أكبر هو المؤسسة التي يعمل بها، و هذه العوامل ترتبط بسياسات و إستراتيجيات المؤسسة و لها تأثيرها على رضا العمال عن وظائفهم، و من هذه العوامل: مدة و توقيت العمل الرسمي، و ظروف العمل المادية و نظم الاتصال، والتكنولوجيا المستخدمة و نمط الإشراف و القيادة و الإجراءات و القواعد القانونية و التنظيمية للعمل، كل هذه العوامل تختلف من حيث شدة و اتجاه تأثيرها أو مصدرها على مستوى الرضا الوظيفي.

4-عوامل متعلقة بالبيئة:

أغلب هذه العوامل خارجية تتعلق بالمحيط الخارجي للمؤسسة الذي يؤثر تأثيرا متبادلا على العامل بالصورة التي

تؤثر في رضائه عن وظيفته، و نذكر من هذه العوامل مدى رضا العامل عن الحياة بصفة عامة، ونظرة المجتمع إلى العامل الموظف في هذه المؤسسة.

الانتماء الديمغرافي (الريفي أو الحضري) و الاختلاف في الجنسية بين العمال إلى جانب البيئة الاجتماعية والثقافية الخارجية.

فالعوامل البيئية منها ما له علاقة طردية مع مستوى الرضا الوظيفي قبل نظرة المجتمع للعامل الموظف في المؤسسة و منها ما له علاقة عكسية بالرضا الوظيفي مثل: البيئة الاجتماعية في العمل التي تسمح بتعدد النقابات و حرية الانضمام للنقابات العمالية، و هناك عوامل غير محددة اتجاه و شدة تأثيرها على الرضا الوظيفي بل هي خاضعة لعوامل متداخلة.

2-3-3 أنواع و محددات سلوك العامل في المؤسسة:

أ- أنواع السلوك في العمل:

إن السلوك الذي يبديه العامل في المؤسسة ناتج من تفاعل خصائصه الذاتية مع خصائص بيئة العمل، ويعكس هذا السلوك اتجاهين مختلفين:

اتجاه يجسده نمط الأداء الذي يميز تفاعل العامل مع متطلبات العمل المادية و التنظيمية المحددة مسبقا، و طريقة الاستجابة في إدارة نشاطهن وصول إلى الأهداف المطلوبة و التي تحمل بصمات العامل.

أما الاتجاه الآخر للسلوك فيتجسد في قوة الإرادة التي يشعر بها العامل تجاه عمله نتيجة قناعته و إيمانه بأهمية دوره في أداء الوظيفة كونها الطريق الذي يؤمن له سعادته و من ثم فإن السلوك في العمل يتجزأ إلى قسمين:

- ☜ سلوك أداء العامل.
- ☜ سلوك الرضا الوظيفي.

☜ سلوك أداء العمل:

يتمثل في قيام العامل بالأنشطة و المهام المختلفة الموكلة إليه في إنجاز عملهن و يمكن التمييز بين ثلاثة محاور أساسية التي تشتق منها معايير قياس كفاءة و فعالية أداء العامل لأي عمل من الأعمال و هي:

- ✓ كمية الجهد المبذول.
- ✓ نوعية الجهد المبذول.
- ✓ نمط الأداء المعتمد.

✓ **كمية الجهد:**

تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها العامل في العمل خلال فترة زمنية محددة و تعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الداء، أو كميته من خلال فترة زمنية معينة معبرة عن البعد الكمي للجهد المبذول.

✓ **نوعية الجهد:**

تعبر عن مستوى الدقة و الجودة و درجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية محددة و تعتبر المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات أو التي تقيس درجة ابتعاد الأداء عن الأخطاء أو تقيس درجة الإبداع والابتكار في الداء فجميعها تعبر عن البعد النوعي للجهد المبذول.

✓ **نمط الأداء:**

يعبر عن الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل لتؤدي بها أنشطة العمل، فعلى أساسها يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه العامل في أداء حركات أو أنشطة معينة، و مزيج هذه الحركات إذا كلن جسمانيا أو فكريا أو كليهما معا، كما يمكن قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو اتخاذ قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب المتبع في إجراء دراسة ما أو ذلك المستخدم في كتابة تقرير أو مذكرة.

☜ **سلوك الرضا الحقيقي:**

يعبر سلوك رضا العامل عن العمل عن مستوى الإشباع الذي تتيحه له العناصر و الجوانب المختلفة للعمل، ينتج عنها درجة معينة من المشاعر لدى العامل تجاه عمله ككل أو اتجاه جوانب و عناصر محددة لعمله، هذا الشعور قد يكون صريحا أم مستترا يعبر عن مدى ما يحصل عليه العامل من ثمرات نتيجة الجهد الذي يبذله من أجل تأمين حاجاته المادية و المعنوية "و كلما كان الرضا عاليا كان أداؤه أفضل و العكس صحيح" ودرجة الإشباع التي يحصل عليها العامل من عمله تلعب دورا مهما في مفهوم الرضا عن العمل.

مما سبق يتبين أن رضا العامل عن عمله ما هو إلا تعبير معين عن مجموعة من مشاعر و أحاسيس و معتقدات و أفعال تنطوي عن مجموعة متغيرات يمكن حصرها في الصفات و الخصائص التالية:

1–الصفات الفردية: مثل الجنس، العمر، درجة التعلم، الخبرة المهنية، الوضع العائلي، السمات الشخصية للعامل مثل الذكاء، الصدق، الأمانة.

2–بيئة العامل الاجتماعية: مثل التربية و مستوى التعليم، سوق العمل، المعايير الثقافية للعمل، و المجتمع الصناعي بشكل عام.

❖ هاتان الصفتان (1، 2) تكونان للعامل الإدراك لمفهوم و أهمية العمال و تحددان الأداء المطلوب منه.

3–مكونات العمل: تتضمن الأجر و التعويضات المكملة له، و المميزات الإضافية من صحة و بيئة، إيقاع العمل، المنفعة المنتظرة من العمل، العلاقات الإنسانية، درجة المبادرة و إمكانية الترقي في السلم الوظيفي.

4– صفات المؤسسة: يعني ذلك حجم المؤسسة و مستواها التقني و المالي و سمعتها في السوق و نوعية القيادة التي تمارسها الإدارة و العلاقات المهنية السائدة بالمؤسسة.

❖ هاتان الصفتان (3، 4) تمثلان ما يمكن أن يحصل عليه العامل لقاء عماله (العائد) [200].

ب– محددات سلوك العامل في المؤسسة:

يعتبر سلوك العامل في المؤسسة مصدر الحركة و الدافع لأداء و سلوك المؤسسة ككل، فالتصرفات المختلفة التي يبدلها العامل في العمل مثل قدومه لمكان العمل بانتظام و تفاعله في العمل مع رؤسائه و زملائه، و الاستجابة لتوجيهات الرؤساء و لوائح العمل، و قيامه ببذل الجهد المتواصل في أدائه لمهامه بنمط معين و بسرعة معينة من خلال استخدامه للوسائل و الإمكانيات المادية التي تصنعها المؤسسة رهن تصرفه.

إلى جانب الانفعالات التي يبديها في العمل من رضا أو ملامح الاستياء في مجال العمل، كل هذه الأنشطة والتصرفات تكون الأساس فيما تؤديه المؤسسة من أنشطة و ما تحققه من نتائج.

فأداء و سلوك العامل في المؤسسة يلعب دور مهم في التأثير على أداء و سلوك المؤسسة ككل و المؤسسة بدورها تؤثر على سلوك العامل بما توفره من:

- قواعد و ضوابط الوظيفة و أنظمة العمل المقررة.
- مهام الأداء و مكوناته.
- أنظمة و معايير قياس النتائج.
- أنماط سلوك القيادة و الإشراف.
- مناخ العمل الاجتماعي الذي توفره المؤسسة.

و هذا ما يسمح للمؤسسة بالتأثير على العامل في توجيه و تشكيل و تكييف سلوكياته و تصرفاته لما يخدم متطلبات العمل ليصبح سلوك العامل في المؤسسة مرهون لاستجابته لمواقف و لمؤثرات تنظيمية تحددها المؤسسة، سواء تعلقت بأسلوب عمله و بنظام التشغيل في المؤسسة و المتعلقة مثلا بنظام الأجور و المكافآت والعقوبات، إلا أن الاستجابة لهذه المواقف و المؤشرات تختلف من عامل لآخر، كون العمال تختلف خصائصهم و مؤهلاتهما من حيث القدرة و الخبرة و المرونة و الحاجات و نظرتهم للوظيفة و كذلك يختلفون في الشخصية و نمط السلوك و غيرها.

[200] عبد اللطيف، عبد اللطيف، العلوم السلوكية في التطبيق الإداري، دمشق: مطبعة الروضة، 2003، ص 110.

و هذا ما أكده الباحث "**لوين ــ Lewin**"[201] منذ ما يزيد عن ستين عاما حيث قال "**أن سلوك الفرد هو محصلة تفاعل خصائص الفرد مع بيئته**" و من هذا المفهوم يمكن تحديد سلوك العامل في المؤسسة وفق العلاقة التالية:

سلوك العامل في المؤسسة = خصائص العامل × خصائص بيئة العمل

فمن خلال هذه العلاقة نجد أن سلوك العامل التنظيمي لا يتأثر فقط بالخصائص الفردية للعامل، بل تحكمه كذلك ظروف بيئة العمل في المؤسسة، كأن تكون مهام العمل و متطلباته مناسبة لقدراته و خبراته، و أن يكون نظام الحوافز مشجعا له على إظهار هذه القدرات و الخبرات، أما خصائص بيئة العمل فتأثيرها على سلوك العامل يمكن أن تكون في وجود تجهيزات إنتاج من مستوى كفاءة معينة أو وجود نمط إشرافي معين على أداء العمال في قسم معين، فكلما تمكن العمال من تشغيل هذه التجهيزات و تقلبهم لنمط الإشراف كلما كان ذلك له تأثير على سلوك العامل في المؤسسة.

2-3-4 العوامل المحددة للرضا الوظيفي:

♦ **دراسية نموذج "بورتر" و "لولر":**

تسعى المؤسسات باختلافها إلى تحقيق العديد من الأهداف تعد أساسا في رفع الإنتاجية و كسب الرضا الوظيفي للعمال من خلال تعظيم أرباحها و بزيادة كفاءة و فعالية أداء عمالها.

و قد أثبتت العديد من الدراسات و الأبحاث أن هناك علاقة تربط بين الرضا الوظيفي بأداء العمال، و من أجل الوقوف على طبيعة هذه العلاقة كان لا بد أن نتعرف على أهم العوامل الداخلة في تحديد الرضا الوظيفي و توضيح علاقتها بالأداء، و نعتمد في هذه الحالة نموذج "**بورتر و لولر– Porter et Lawar**"[202] الذي يعد من الدراسات النموذجية في هذا المجال، فلقد أوضح أن الشعور بالرضا الوظيفي يؤدي إلى عدد من النتائج الإيجابية التي تعود على المؤسسة و العمال و من ثم على المجتمع كاستقرار العمالة و انخفاض معدل دوران العمل و معدل الغياب، و الانتظام و الانضباط في العمل، و بذل المزيد من الجهد و الأداء، مما يؤثر على انخفاض تكلفة العمل، و التلف و التبذير في المواد الأولية و ربح الوقت و تقليل الإنتاج المعيب كل ذلك يدفع بزيادة الإنتاجية و بالتالي تحقيق النمو و الازدهار للعمال و للمؤسسة و للمجتمع ككل.

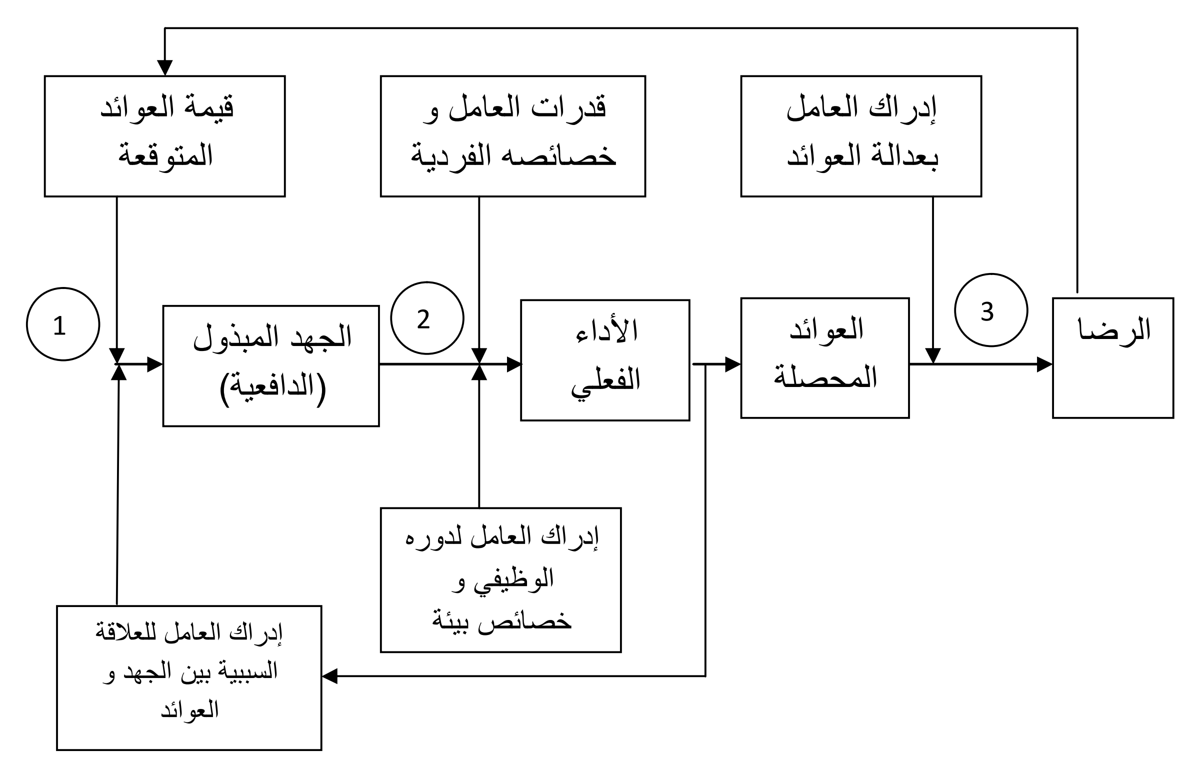
فالنموذج النظري الذي قدمه الباحثان "**بورتر و لولر**" الموضح في الشكل رقم (29) الذي يصور لنا علاقات التأثير و التأثر بين المتغيرين الأساسيين في سلوك العمل، الأداء و الرضا الوظيفي للعمال إلى جانب العوامل المحددة لكل منها.

-201 عاشور، أحمد صقر. إدارة القوى العاملة:الأسس السلوكية وأحداث البحث التطبيقي، بيروت: دار النهضة العربية، 1983، ص 49.

-202 سيد خطاب، عايدة. الانتماء التنظيمي و الرضا عن العمل، السعودية جامعة الملك سعود، 1988، ص 23.

الشكل رقم (29): [203]

النموذج النظري لـــ: بورتر و لولر يوضح العلاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء



إن قراءتنا لنموذج "بورتر و لولر" تتوقف عند ثلاث محطات أساسية تتجه نحو تحقيق الرضا الوظيفي للعامل في المؤسسة، و تحدد العوامل المتغيرة الداخلة في تكوينها و التأثير عليها.

1) محددات الدافعية:

يلاحظ من هذا النموذج أنه يتفق مع معظم النماذج النظرية المعاصرة التي تفرق بين الرضا الوظيفي كمتغير مستقل يتحدد بتفاعل قيمة العوائد [204] المتوقع الحصول عليها بإنجاز العمل و المتمثلة في المكافآت و الحوافز مع إدراك العامل لدرجة العلاقة التي تربط الجهد المبذول بقيمة العوائد المتوقعة و درجة توقع العامل المحصول عليها إذا مال الجهد المطلوب في أداء وظيفته.

و نلخص ذلك في العلاقة التالية:

قوة الدافعية = قيمة العوائد المتوقعة × درجة توقع حصولها

203- [16] عاشور، أحمد صقر، مرجع سابق.

204- [24] العوائد: تمثل كافة الحاجات المادية و المعنوية التي توفرها المؤسسة لتحقيق درجات من الإشباع لعمالها وفق ما قدموه من جهد في تأدية مهامهم.

2) محددات الأداء:

يوضح من النموذج أن سلوك الأداء لدى العامل يحدده ثلاثة عوامل أساسية هي:

- قوة الدافعية هو الجهد المبذول الذي يعكس في الواقع درجة اندفاع العامل لأداء العمل، و يتم إثارته بنظام الحوافز التي تحدد له قيمة العوائد.
- قدرات العامل و خصائصه الفردية من خبرات سابقة المكتسبة أو الموروثة و التي يعود إليها الفضل في تحديد فعالية الأداء.
- إدراك العامل لدوره الوظيفي و لمحتوى عمله و أبعاده و كذلك لخصائص بيئة العمل، لتتكون لديه صورة واضحة تمكنه من تحديد السلوك الصحيح الذي يوجهه إلى اختيار أفضل كيفية يمارس بها دوره في المؤسسة.

وانطلاقا من الفكرة التي قدمها الباحث " **فروم – Vroom**" التي تعتبر أن العوامل التي تحدد أداء العامل في العمل الثلاثة المذكورة في نموذج "**بورتر و لولر**" إذا ما تفاعلت فيما بينها تعطي مستوى الأداء الفعلي الذي يبذله العامل في تأدية نشاطه بالمؤسسة.

و التالي يمكن صياغة ذلك وفق العلاقة التالية:

أداء العامل = قوة الدافعية × قدرات و خصائص العامل × إدراك العامل لعمله

فالعلاقة تحدد لنا العوامل الأساسية المحددة لمستوى الأداء، و بالتالي يمكن توظيفها في تحديد درجة الأداء الفعلي الذي يمكن للعامل تحقيقه، مع افتراض أن هذه العوامل المتغيرة درجة تأثيرها على مستوى أداء العامل لها أوزان متباينة، و بالتالي فإن ناتج تفاعل هذه العوامل يمكن أن تعطي لنا مستوى الأداء الفعلي للعامل.

3–محددات الرضا:[205]

بالرجوع إلى نموذج "**بورتر و لولر**" السابق الإشارة إليه يلاحظ بأن الرضا يمكن أن يتحدد بتأثير العوائد التي يحصل عليها العامل من وظيفته في المؤسسة و ما تحققه له من مستوى الإشباع، إلى جانب إدراكه لعدالة هذه العوائد فالرضا عن العمل يتحدد بفاعل عاملين أساسين هما:

1) مقدرا الإشباعات التي يحصل عليها العامل (قيمة العوائد المحصلة).

2) إدراك العامل لعدالة العائد التي تحقق له الإشباعات.

[205]- عاشور أحمد صقر، مرجع سبق ذكره ص 57.

☜ **مقدار الإشباعات (العوائد):**

تمثل جميع أنواع الحوافز التي يتحصل عليها العامل من جراء أدائه لعمله، فهي نتاج لحاجاته التي توفرها له المؤسسة كوسيلة إشباع لهذه الحاجات، و عادة ما تكون متعددة و متنوعة مثل الأجر و فرص الترقية التي يتيحها له العمل و نمط المعادلة التي يلقاها من المشرف الذي يرأسه و غيرها من أوجه الحوافز المختلفة.

☜ **إدراك العامل بعدالة العائد:**

تمثل العوائد جميع أنواع الحوافز التي يحصل عليها العامل و تحقق له الإشباعات الممكنة، فكلما شعر العامل عند مقارنته بمعدل العائد أو الحوافز التي يحصل عليها إلى ما يقدمه للمؤسسة، بمعدل عائد الآخرين الذين يؤدون نفس الجهد المبذول، فإن إدراكه و شعوره بالعدالة يتحدد بناء على هذه المقارنة، أب على نتيجة المقارنة.

و بالتالي يمكن لنا صياغة تلك العلاقة بين مستوى رضا العامل و العناصر المحددة له في المعادلة التالية:

الرضا عن العمل = قيمة الإشباعات التي يوفرها العمل × إدراك عدالة العائد

يرى الباحث و الكاتب "**علي السلمي**" [206] أن الشعور بالرضا لدى العمال هو حصيلة التفاعل بين ما يريده العامل و بين ما يحصل عليه من عوائد فعلا في موقف معين، و بالتالي فالعلاقة بين العمل و الشعور بالرضا تتوقف عن كون ذلك العمل في نظر العمال مصدرا لتحقيق الحاجات التي يريدونها بشدة.

كما يرى في هذا الإطار الباحث "**هتمنان و آخرون**" إن الرضا الوظيفي هو تعبير مطلق على مشاعر العمال تجاه أعمالهم، و هذه المشاعر تعتمد على إدراكيين:

الإدراك الأول: مدى إدراكهم الحالي لما تقدمه لهم الوظيفة مستقبلا.

الإدراك الثاني: هو الإدراك لما ينبغي أم يحصلوا عليه من هذه الوظيفة.

فمن خلال هذين المفهومين يمكن القول بأن مستوى الرضا الوظيفي للعامل يتحدد نسبيا ما بين هذين الإدراكيين، وفق الصيغة التالية:

$$\text{مستوى الرضا الوظيفي} = \frac{\text{الإدراك الحالي لما تقدمه لهم الوظيف}}{\text{الإدراك لما ينبغي أن يحصلوا عليه من الوظيفة}}$$

فكلما أدرك العامل بأن ما تقدمه له الوظيفة من عوائد يعادل ما ينبغي أن يحصل عليه، فيعني ذلك أن مستوى الرضا الوظيفي يقترب من الواحد الصحيح و هي حالة الرضا الوظيفي التام، و العكس صحيح فكلما أدرك العامل بأن ما تقدمه له الوظيفة من عوائد لا يعادل ما ينبغي أن يحصل عليه، فيعني ذلك أن مستوى الرضا الوظيفي يقترب من الصفر و هي حالة عدم الرضا الوظيفي الكلي.

[206] السلمي علي. السلوك الإنساني في الإدارة، القاهرة: مكتبة غريب 1973، ص 26.

خلاصة الفصل الخامس

إن الغاية من دراستنا لهذا الفصل الخامس، هو تحديد أهم المؤشرات لقياس نتائج أداء العامل قصد الحصول على المعلومات الفعلية، لتقدير و معرفة مدى إنجاز العامل لمهامه بكافة و فعالية، تعجز الأساليب الأخرى كالأساليب المالية التقليدية عن توفير مثل هذه المعلومات الحقيقية التي تقيس الأداء و الإنجازات على مدى أوقات زمنية معينة و تقارنها بالأهداف المخططة.

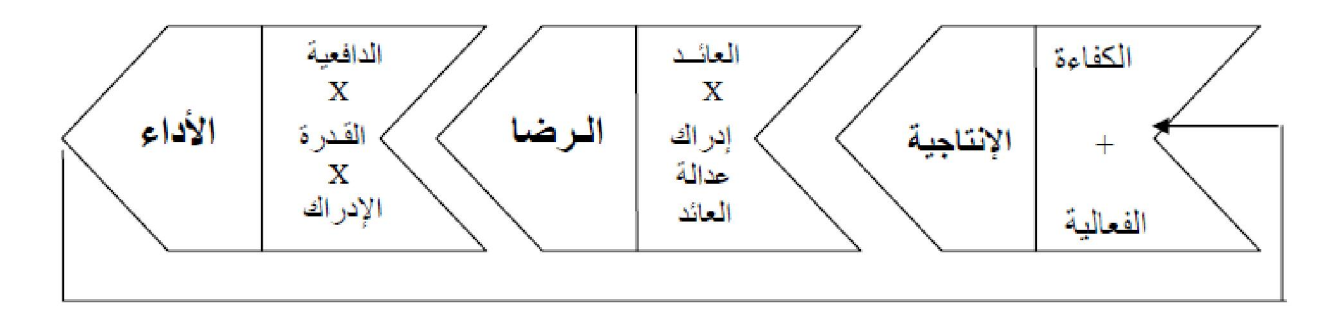
للوصول لمثل هذه المعلومات يجب الاعتماد على منهجية موثوق بها و تغذيتها بمعلومات مرتدة مناسبة و صحيحة فلا يمكن أن نتصور مؤسسة ناجحة لا تعتمد على هذه المؤشرات أو ما يعادلها في قياس أداء عمالها لتطوير مستوى أدائهم عن طريق زيادة الرضا الوظيفي لهم.

لقد أوضحنا أن مؤشرات إنتاجية العمل تتحدد بمدى كفاءة و فعالية أداء العامل، و هذه المؤشرات الأخيرة ترتبط بمحددات الأداء الوظيفي للعامل المتعلقة بدرجة دافعية العامل للعمل و طبيعة قدراته و خبراته التي تحدد بدورها درجة فعالية الجهد المبذول، و مدى إدراكه لدوره في العمل، إلا أن مستوى الأداء الدافع لزيادة الإنتاجية يرتبط بدوره مع مستوى الرضا الوظيفي للعامل، الذي يجسد مدى سعادة العامل في انتمائه للمؤسسة بدوره مع استعداده لتطوير أدائه في العمل، و يتم تحديد مستوى الرضا من خلال مقارنة العامل لقيمة العائد المحصل عليه من المؤسسة عن أدائه بمقدار الأداء الذي قدمه لعمله و بدرجة إشباعه لحاجاته و بمدى عدالة توزيع العائد بين العمال الذين يؤدون نفس العمل.

و قد خرجنا بتصور لهذه العلاقة التي تربط بين المؤشرات الأساسية لقياس أداء العامل يوضحها في الشكل أسفله:

شكل 30:

نموذج يوضح العلاقة التي تربط بين مؤشرات قياس الأداء

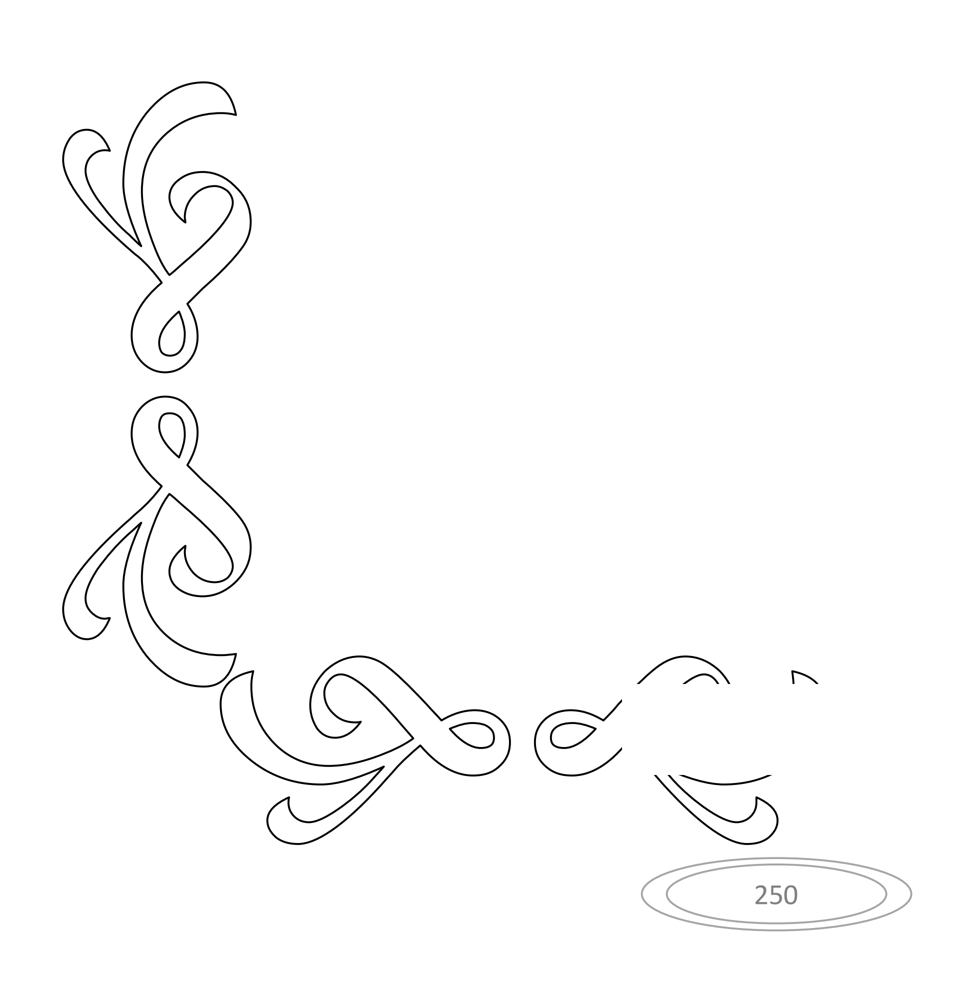


المصدر/ من تصور الطالبة



القسم الثاني

الجانب الميداني



تمهيد :

إن الهدف من المراجعة التسويقية التي تتبعها المؤسسة هو معرفة نقاط القوة و الضعف و اكتشافها من اجل تفاديها و نحن في دراستنا هذه لم نكتفي بالجانب النظري منها بل سنحاول جمع معلومات ميدانية عن حالة معينة ، و عليه فمن خلال هذا الفصل سنحاول دراسة واقع المراجع التسويقية و أثرها على أداء العاملين في المكتبات الجامعية من خلال دراسة ميدانية للمكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدي "أم البواقي ، و سنحاول القيام بذلك من خلال اعتماد المنهجية المعتادة في البحوث والدراسات الميدانية ،وعليه فسنقوم بإتباع العناصر المنهجية التالية:

- حدود الدراسة .
- أدوات الدراسة .
- عينة الدراسة .
- تفريغ و تحليل البيانات .

1-1حدود الدراسة الميدانية :

لكل دراسة ميدانية إجراءاتها المنهجية التي تحدد وجهتها وتتمثل هذه الإجراءات خصوصا في تحديد مجالات هذه الدراسة المجال الجغرافي، المجال الزمني، المجال البشري، بالإضافة إلى تحديد المنهج المتبع في الدراسة بحيث يجب أن يكون هذا المنهج ملائم لموضوع الدراسة وكذا مجتمعها دون أن ننسى حصر وتعريف مجتمع الدراسة مع تبيان تقنيات جمع المعلومات التي تكون مختارة وفقا لما يناسب موضوع الدراسة الميدانية.

1-1-1 حدود الدراسة الموضوعية :

عند أي دراسة يشترط في الباحث أن يقوم بتحديد الحدود الموضوعية لبحثه التي تشكل عنصرا أساسيا كما تعتبر هذه الحدود عماد البحث و ركيزته ، و تحديدها يمثل حجر الزاوية في توفير الأدوات الأساسية للتحكم في موضوع البحث ، ومن ثم فقد تمحورت هذه الدراسة حول المراجعة التسويقية و أثرها على أداء العاملين في المكتبات الجامعية من خلال دراسة ميدانية بالمكتبة الجامعية"العربي بن مهيدي" لأم البواقي.

1-1-2 الحدود البشرية :

يضم جميع الذين يحتمل أن تمسهم الدراسة و الذين لهم علاقة بموضوع البحث من قريب أو من بعيد ، وهم الأفراد الذين يفترض أن تطبق عليهم الدراسة ،وعليه فقد اقتصرت هذه الدراسة على العاملين في المكتبة الجامعية " العربي بن مهيدي" –أم البواقي- و البالغ عددهم 55 عاملا .

1-1-2 الحدود المكانية :

ويتمثل في الحيز المكاني الذي خصص لدراستنا هذه حيث قمنا بها في المكتبة المركزية بجامعة العربي بن مهيدي بولاية أم البواقي.

- **تعريف المكتبة المركزية (المكتبة القديمة):**

كان أول ظهور لمكتبة جامعة العربي بن مهيدي -أم البواقي -عبارة عن مكتبات متخصصة باعتبار كل معهد مستقل بذاته سنة 1997م حيث تم توحيدها في بناء واحد ومكتبة واحدة والتي بدورها تقع وسط الهيئة الأم ››الجامعة ››وبذلك فهي بموقع استراتيجي هام يكثر فيه التردد كونه مكان عبور لجميع أفراد المؤسسة من طلبة وأساتذة، عمال ...الخ.

وتعتبر المكتبة من الدعائم البيداغوجية الهامة للطالب، لذا فقد أولت لها الجامعة أهمية كبيرة حيث يتم تدعيمها باستمرار بأحدث المراجع العلمية إذ تتوفر على رصيد وثائقي يبلغ 42986 مرجع موزعة على 26761 عنوانا تغطي كل التخصصات الموجودة في الجامعة.

✓ مركز الاستقبـــال:

يتم فيه استقبال المستفيدين و توجيههم حسب المكان الذي يودون التوجه إليه بواسطة دوائر ملونة مدون عليها رقم المقعد أو المكان المخصص له للجلوس فيه فاللون الأحمر مخصص لفضاء تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و اللون الأخضر مخصص لفضاء العمل و البحث ومتعددة الوسائط أما اللون الأبيض فيخصص فيه فضاء الدوريات و المراجع الإلكترونية.



مصلحة الإستقبال للمكتبة الجامعية

– العربي بن مهيدي-

فضاء تكنولوجيا المعلومات و الاتصال: و يتكون هذا الفضاء من:

ركن الاستراحة، تعرض فيه الصحف اليومية الجزائرية،و كذلك بهو للمعارض كما توجد محطتان ( ) لإرسال و استقبال البريد الإلكتروني من طرف مستفيدي المكتبة بحيث لا ينبغي تجاوز هذه العملية عشرون (د).


فضاء تكنولوجيا المعلومات والإتصال



مصلحة الإستقبال للمكتبة الجامعية

– العربي بن مهيدي-


جناح المعارض للمكتبة الجامعية

– العربي بن مهيدي-

قسم البراي:

و حرصا على تقديم أحسن الخدمات لجميع مستخدميها أعدت المكتبة فضاء مخصصا للطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة حيث قامت بتجهيز قاعة بوسائل الإعلام الآلي التي تناسب الطلبة المكفوفين بغية استغلال الانترنت، فهرس المكتبة، الوثائق الالكترونية.





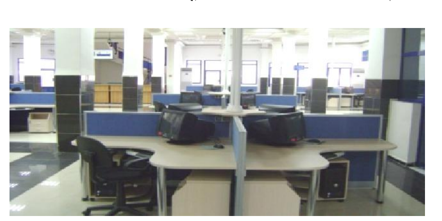


قســـــــــــــم الـــــــبراي

- **فضاء الانترنت:**

يستخدم هذا الفضاء من طرف الأساتذة و طلبة الجامعة، وهذا الفضاء مجهز بأربعين محطة عمل (جهاز حاسوب) في متناول المستفيدين 4 منها فقط مخصصة للأساتذة، و يقتصر استعمال الانترنت على ساعتين (2سا) يوميا، ليرجع تقدير مدة استخدام الانترنت في حالة ازدحام القاعة إلى مسئولي إدارتها.





فضاء الانترنت

- الطابق الأول: و فيه

- **فضاء العمل و البحث البيليوغرافي :**

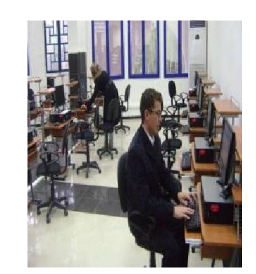


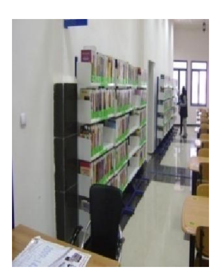
فضاء العمل و البحث

وهو قاعة تحتوي على عينة من المقتنيات، حيث بإمكان المستفيدين الإطلاع عليها مباشرة، حيث تم تصنيفها وفقا لتصنيف ديوي العشري، و هي مقسمة حسب التخصصات بألوان مختلفة

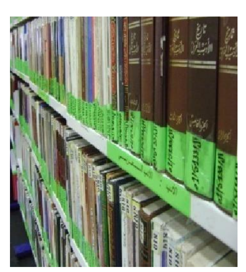
كما تحتوي القاعة على 35 جهاز حاسوب محجوزة للبحث المفهرس أو البيبليوغرافي الحالي وكذا وثائق إلكترونية لها أعمال الأساتذة و الطلبة .

و لا ننسى 488 مكان للقراءة و هي فضاء للعمل الفردي.









قـــــــــــسم البحــــــث البيليوغرافي

- **فضاء الوسائط المتعددة.**





فضاء الوسائط المتعددة

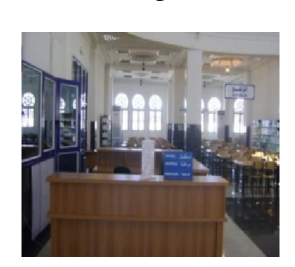
هذا الفضاء لم يستغل بعد،وهو عبارة عن مشروع مكتبة خاصة بالأقراص المضغوطة **CD TECH** و الفيديو**VIDIO TECH**.لكن إدارة المكتبة تستغله الآن لغرض آخر؛ حيث أقامت فيه معرضا لفهارس الكتب تحضيرا لعملية الاقتناء لسنة 2010؛ حيث تعرض فيه نخبة من عناوين الكتب في جميع الاختصاصات الموجودة في المكتبة وهذه القائمة تم اختيارها مبدئيا من قبل إدارة المكتبة انطلاقا من الرصيد الموجود في المكتبة وهذا لتفادي التكرار إضافة إلى إشراك كل من الأساتذة وطلبة الماجستير في هذه العملية من خلال هذا المعرض المقام في هذا الفضاء .

- الطابق الثاني:

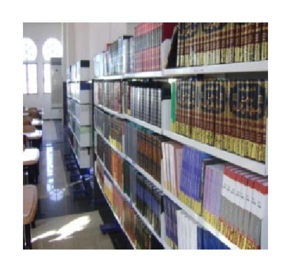
✓ **فضاء الدوريات:**

يحتوي هذا الفضاء على المنشورات الدورية و الموارد الإلكترونية المتمثلة في قواميس، موسوعات، الكتب المرجعية، المجلات، وقائع الندوات والمؤتمرات والحلقات الدراسية وهي مصنفة وفقا لتصنيف ديوي العشري و مقسمة حسب التخصصات المميزة بالألوان المختلفة. و يتم عرض أحدث الإصدارات من الدوريات والمجلات في الركن المخصص للوثائق الجديدة قبل وضعها في الرف، وجميع هذه الوثائق في متناول المستفيد مباشرة.









فضاء المراجع و الدوريات و المصادر الرقمية

✓ **فضاء العمل الجماعي:**

هذا الفضاء مخصص لجميع مجتمع المكتبة حيث يتيح لهم إمكانية العمل الجماعي،بحيث يتم حجز هذه القاعة لشخصين لمدة ساعتين في الأسبوع وهي قابلة للتجديد اعتمادا على توفير الأماكن في القاعة و هذه الأخيرة تتوفر على 03 أجهزة حاسوب متاحة لجميع الفئات.





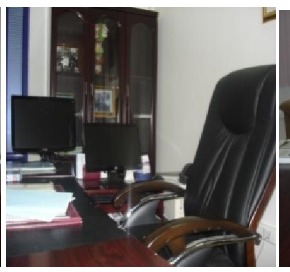
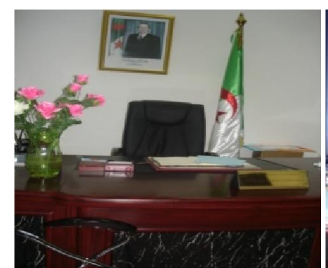


قاعة العمـــــل الجمـــــاعي

1ـ4ـ هياكل المكتبة:

✓ **الأقسام الإدارية:**

تتمثل خاصة في إدارة المكتبة وهي مركزية تحت إشراف المديرة وفي هده الإدارة يقومون بالتسيير الإداري والمالي وتسيير الموارد والمواد وسكرتا ريا رئيسية والصيانة والمراقبة.


مكتب مديرة المكتبة الجامعية – العربي بن مهيدي-

✓ **الأقسام العلمية والتقنية:** وتتمثل في:

➢ **مصلحة الاقتناء:** مهمتها تنمية وإمداد المكتبة بما تحتاج إليه من كتب ومطبوعات مختلفة ومختلف

✓ **أقسام البحث والاتصال:** وتتمثل في

➢ **قسم الانترنت:** في هذا القسم يتم حجز الأماكن من أجل البحث عبر الانترنت لمدة 02 ساعة في اليوم وبه قسم صغير للبراي مخصص للمكفوفين.

➢ **قسم البحث البيليوغرافي:** يهتم هدا القسم بإنتاج وسائل البحث الآلية حيث يتم البحث فيها من أجل أخد رقم المرجع المطلوب ثم الاتجاه مباشرة إلى الرفوف المفتوحة للإطلاع عليه.

➢ **قسم الإعارة الخارجية:** ويوجد هدا القسم في المكتبة القديمة حيث تتم فيها الإعارة الخارجية للمواد المكتبية وتوجد به قاعة المطالعة.

➢ **قسم الوسائط المتعددة:** وهو قسم سيتم فيه مشروع إنشاء مكتبة خاصة الأقراص المضغوطة ومكتبة خاصة بشرائط الفيديو.

➢ **قسم الدوريات:** يرتكز هدا القسم على اقتناء الدوريات التي تلبي حاجيات الباحثين والدارسين والوافدين من جامعات أخرى وتتبع المكتبة نظام الرفوف المفتوحة وعملية البحث فيها تتم عن طريق الفهارس الآلية.

ومن أهم خدمات هدا القسم خدمة توجيه الطالب إلى البحث الببليوغرافي الآلي بالإضافة إلى الخدمة المرجعية و الإحاطة الجارية.









كل المصالح الموجودة في الكتبة المركزية

– العربي بن مهيدي-

1-1-4 الحدود الزمنية :

و هو الوقت المستغرق في الدراسة الميدانية من بداية تحديد المجال و اختيار العينة المراد بحثها وصولا إلى اختيار الأداة المناسبة لتطبيقها على هذه العينة المختارة و أخيرا جمع البيانات و تحليلها ، و قد استغرقت هذه الدراسة خمسة أشهر ابتداء من شهر جانفي **2010** إلى غاية شهر ماي **2010** .

1-2 أداة الدراسة :

إن البحوث العلمية في كافة مستوياتها و مختلف مواضيعها تحتاج إلى استخدام بعض الأدوات من أجل تجميع معلومات حول الموضوع من أجل توظيفها في الدراسة و منه فمن أجل تحقيق أهداف دراستنا فقد استخدمنا استمارة الاستبيان ، وتم توزيع هذه الأخيرة ، وقد تضمنت **استمارة الاستبيان ما يلي** :

1-2-1 الاستمارة الأولى: موجهة للعاملين في المكتبة الجامعية العربي بن مهيدي – أم البواقي –

وتتضمن ثلاث محاور :

المحور الأول : أهمية التقييم على أداء العاملين ثلاث03 أسئلة

المحور الثاني : يتناول العراقيل التي تواجه عملية التقييم و تتضمن ستة06 أسئلة.

و أخيرا **المحور الثالث** : طرق و معايير التقييم و تضمن خمسة05 أسئلة.

أما استمارة الاستبيان الثانية فهي موجهة لمديري و لرؤساء المصالح للمكتبة الجامعية العربي بن مهيدي –أما البواقي– .

ليكون في ثلاثة محاور و اثنان و عشرين سؤالا .

المحور الأول: الطرق التي يستخدمها المكتبة للمراجع على أداء العاملين بها و تضمن ثلاثة أسئلة

أما **المحور الثاني:** معايير تقييم الأداء ويتضمن هذا المحور ثمانية أسئلة.

أما **المحور الثالث:** عوائق عملية المراجعة على أداء العاملين و تضمن عشرة أسئلة.

***ملاحظة** : لقد راعينا في تحليل الجداول على أساس التسلسل المنطقي للموضوع و الذي لا ينطبق أحيانا على التسلسل الرقمي للأسئلة الواردة في الاستبيان.

1–3 عينة الدراسة :

اعتمدنا في دراستنا على أسلوب المسح الشامل حيث قمنا بمسح شامل لكافة مفردات مجتمع البحث أي أننا قمنا بالحصر الشامل لكل العاملين بالمكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدي بولاية أم البواقي والبالغ عددهم 55 موظفا من بينهم خمسة منهم رؤساء مصالح ، أما الباقين فموزعون بين رتبة ملحق مكتبات ، رتبة وثائقي أمين محفوظات ، رتبة مساعد بالمكتبات ، رتبة مهندس دولة في الإعلام الآلي ، و نضرا لقلة عدد مجتمع الدراسة قمنا بعملية المسح الشامل لهذا المجتمع باعتبار أن المسح يهدف إلى "توضيح الطبيعة الحقيقية للظاهرة عن طريق تحليلها و الوقوف على الظروف المحيطة بها ،أو الأسباب الدافعة إلى ظهورها ." [207]

و يعد منهج المسح وصفا دقيقا لمشكلة محددة، بمعنى انه ليس مجرد وصف عابر و سريع.و إنما هو إلمام بجوهر المشكلة و محاولة للوصول إلى أعماقها عن طريق توضيح طبيعتها الواقعية و الوقوف على الظروف التي تحيط بها

و ترجع أهمية المسوح إلي فائدتها في التدابير العلمية .

1–4 تفريغ و تحليل بيانات الدراسة:

سيتم من خلال هذا الجزء تحليل نتائج الدراسة الميدانية من خلال منظور العاملين و رؤساء المصالح لجامعة العربي بن مهيدي – أم البواقي – أفراد العينة المدروسة حسب محاور الاستمارة المقدمة لهم.

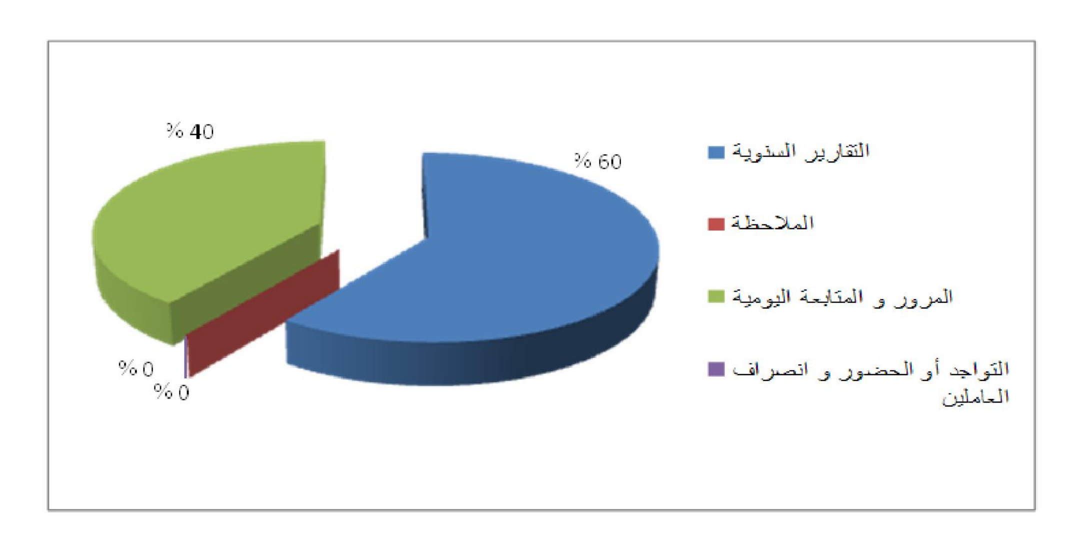
[207] عيسى ، محمد طلعت ،تصميم و تنفيذ البحوث الاجتماعية ،القاهرة :مكتبة القاهرة الحديثة ،1971،ص 288.

المحور الأول : الطرق المتبعة للمراجعة التسويقية على أداء العاملين في المكتبات الجامعية .

جدول رقم 35: الطرق التي تستخدمها المكتبات الجامعية للمراجعة التسويقية على أداء العاملين بها من وجهة نظر مديري المكتبة و رؤساء المصالح

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
التقارير السنوية	3	% 60
الملاحظة	0	% 0
المرور و المتابعة اليومية	2	% 0
التواجد أو الحضور و انصراف العاملين	0	% 40
الإجمالي	**5**	**% 100**

الشكل رقم : 31 يمثل الطرق التي تستخدمها المكتبات الجامعية للمراجعة التسويقية على أداء العاملين بها من وجهة نظر مديري المكتبة و رؤساء المصالح



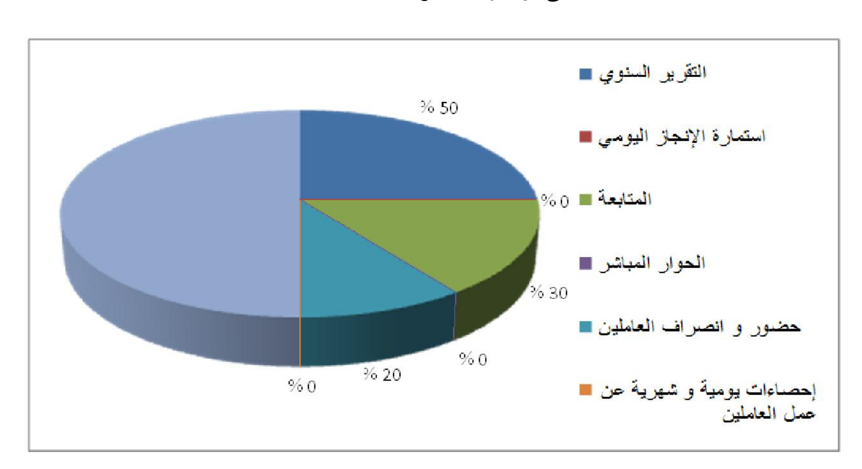
جدول رقم 36: الطرق التي تستخدمها المكتبة الجامعية لأم البواقي للمراجعة على أداء العاملين بها من وجهة نظر العاملين

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
التقرير السنوي	25	% 50
استمارة الإنجاز اليومي	0	% 0

المتابعة	15	% 30
الحوار المباشر	0	% 0
حضور و انصراف العاملين	10	% 20
إحصاءات يومية و شهرية عن عمل العاملين	0	% 0
الإجمالي	**50**	**% 100**

و عند سؤال مديرة و رؤساء الأقسام في المكتبة الجامعية العربي بن مهيدي عن فائدة وجود نظام لتقييم أداء العاملين في المكتبة الجامعية (سؤال رقم 2،3) بالنسبة للمكتبة و بالنسبة للعاملين ظهرت النتائج الواردة بالجدول رقم (34) و النتائج الواردة بالجدول رقم (35).

الشكل رقم : 32 يمثل الطرق التي تستخدمها المكتبة الجامعية لأم البواقي للمراجعة على أداء العاملين بها من وجهة نظر العاملين



المحور الثاني : أهمية التقييم على أداء العاملين في المكتبات الجامعية .

جدول رقم (37) فائدة وجود نظام لتقييم أداء العاملين في المكتبات بالنسبة للمكتبة من وجهة نظر المديرين و رؤساء المصالح

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	4	80 %
لا	1	20 %
الإجمالي	**05**	**100** %

جدول رقم 38: فائدة وجود نظام لتقييم أداء العاملين في المكتبات بالنسبة للعاملين أنفسهم من وجهة نظر المديرين

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	05	100 %
لا	0	0 %
الإجمالي	**05**	**100** %

و بتوجيه السؤال نفسه للعاملين بتلك المكتبة (سؤال رقم 2) في استمارة الاستبيان الموجهة للعاملين بالمكتبة الجامعية العربي بن مهيدي ظهرت النتائج الواردة بالجدول رقم (36) و النتائج الواردة بالجدول رقم 37.

جدول رقم39: فائدة وجود نظام لتقييم أداء العاملين في المكتبة بالنسبة للمكتبة من وجهة نظر العاملين

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	37	74 %
لا	13	26 %

الإجمالي	50	100 %

جدول رقم 40: فائدة وجود نظام لتقييم أداء العاملين في المكتبة الجامعية بالنسبة للعاملين أنفسهم من وجهة نظر العاملين

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	35	70 %
لا	15	30 %
الإجمالي	**50**	**100 %**

و من الغريب أن نتائج إجابة السؤال نفسه الجداول (36، 37، 38، 39) بدت شبه متقاربة بين المديرين العاملين، و ذلك إن دل على شيء فهو يدل على أن مدبرة المكتبة و رؤساء المصالح في المكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدي – أم البواقي – يعرفون أهمية و مزايا وجود نظام لتقييم أداء العاملين بمكتبتهم، و أن المديرين و الرؤساء يدركون بصورة جيدة أن الأداء ما هو إلى عملية تقييمية للمرؤوسين، من خلالها يتم الإفصاح عن أداء و توقعات المدير في وقت مبكر يساعد المرؤوس على تصحيح أدائه، إضافة إلى التشجيع على مناقشة الاختلافات.

أما الفائدة بالنسبة للعاملين أو المرؤوسين تتمثل في:

- استعراض الاستفسارات و التوقعات في النقاط الناقصة.
- إثارة الأسئلة و مناقشة الاستفسارات.
- الالتزام المتواصل بالقرارات.
- الحصول على التوجيهات.

و عند سؤال العاملين في المكتبة الجامعية عن إلغاء نظام تقارير تقييم أدائهم سؤال رقم (6) في استمارة الاستبيان الموجهة إلى العاملين في المكتبة الجامعية العربي بن مهيدي – أم البواقي – ظهرت النتائج الواردة بالجدول (41).

جدول رقم 41: رأي العاملين في إلغاء نظام تقارير تقييم أدائهم

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	40	80 %

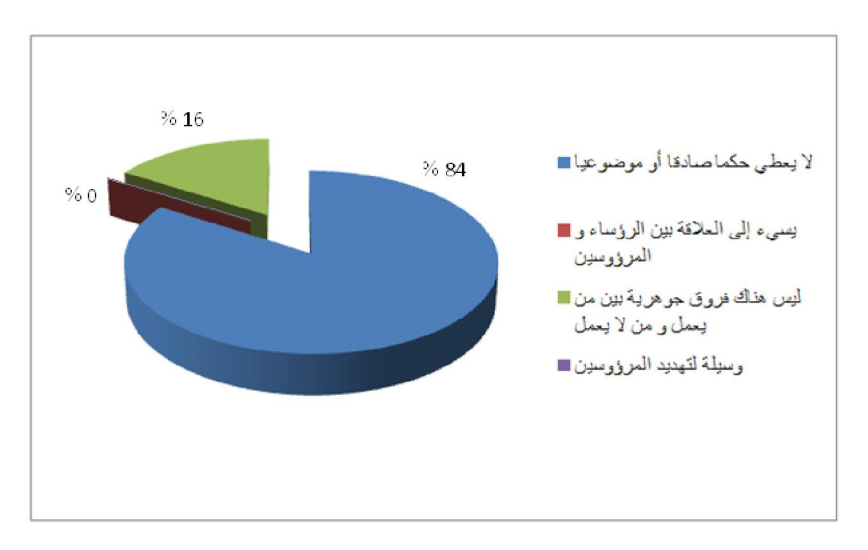
لا	10	% 20
الإجمالي	**50**	**% 100**

و بسؤال من أجاب بنعم من العاملين عن أسباب رغبتهم في إلغاء نظام تقييم الأداء (سؤال رقم 7) في استمارة الاستبيان الموجهة إلى العاملين في المكتبة الجامعية ظهرت النتائج الواردة في الجدول رقم (42).

جدول رقم 42: أسباب رغبة العاملين في المكتبة الجامعية في إلغاء نظام تقييم الأداء

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
لا يعطي حكما صادقا أو موضوعيا	42	% 84
يسيء إلى العلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين	0	% 0
ليس هناك فروق جوهرية بين من يعمل و من لا يعمل	08	% 16
وسيلة لتهديد المرؤوسين	0	% 0
الإجمالي	**50**	**% 100**

الشكل رقم : 33 يمثل أسباب رغبة العاملين في المكتبة الجامعية في إلغاء نظام تقييم الأداء



و عند سؤال المديرين و الرؤساء في المكتبة لجامعة العربي بن مهيدي (السؤالين رقمي 22 و 23) في استمارة الاستبيان الموجهة إلى مديري و رؤساء المصالح في المكتبة الجامعية لأم البواقي عن مدى تحقيق النظام المطبق حاليا للفائدة المرجوة منه و عن مدى كفايته كانت معظم إجاباتهم في الجدول رقم 42 و الجدول رقم 43 بأن هذا النظام قاصر عن تحقيق الهدف منه.

جدول رقم 43: مدى تحقيق نظام تقييم الأداء المطبق حاليا للفائدة المرجوة منه من وجهة نظر مديرة المكتبة و رؤساء المصالح

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	2	40 %
لا	3	60 %
الإجمالي	**5**	**100** %

جدول رقم 44: مدى كفائة نظام تقارير تقييم أداء العاملين في مراجعة أدائهم من وجهة نظر مديرة المكتبة و رؤساء المصالح

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	2	40 %
لا	3	60 %
الإجمالي	**5**	**100** %

و من خلال ملاحظتنا للجدولين (43- 44) كان هناك إجماع على عدم تحقيق النظام الحالي لتقييم كفاءة العاملين بالمكتبة الجامعية العربي بن مهيدي أم البواقي للفائدة المنشودة منه.

فعلا لقد أثارت الدراسة حول النموذج المطبق حاليا لتقييم كفاءة العاملين في المكتبة الجامعية تساؤلات أساسية حول فاعلية هذا النظام و جدواه، المر الذي يجب الوقوف معه وقفة علمية مع مسألة موضوعية تقييم كفاءة الأداء في هذه المكتبة و ذلك بهدف إعادة الثقة إلى نتائج هذا التقييم فيما يتعلق بعدم قدرته على تحقيق الفائدة المرجوة منه في تقييم أداء العاملين بشكل يعكس الصورة الحقيقية لكفاءة العاملين بتلك المكتبات، فالنظام الذي يحقق استجابة الأفراد و إدراكهم لأهمية معالجة الخطأ، و يحفزهم إلى الالتزام بأهداف المكتبة و تبنيها كأهداف شخصية، و هو بطبيعة الحال ذلك النظام المنشود و الذي تتطلع إليه أي مكتبة. أما النظام الذي لا يحظى برضا وثقة و اقتناع الإدارة و العاملين بالمكتبة، فهو نظام محكوم عليه بالفشل، و يصبح عائقا في سبيل تحقيق المكتبة أهدافها.

و عند سؤال المدير و رؤساء المصالح عن السمات التي يتميز بها نظام تقارير تقييم أداء العاملين (السؤال3)، في استمارة الاستبيان الموجهة إلى مدير المكتبة و رؤساء المصالح، أجاب 80 % منهم بأن هذا النظام يتسم بعدم العدالة و عدم الموضوعية، بالإضافة إلى التحفيز (جدول رقم 44).

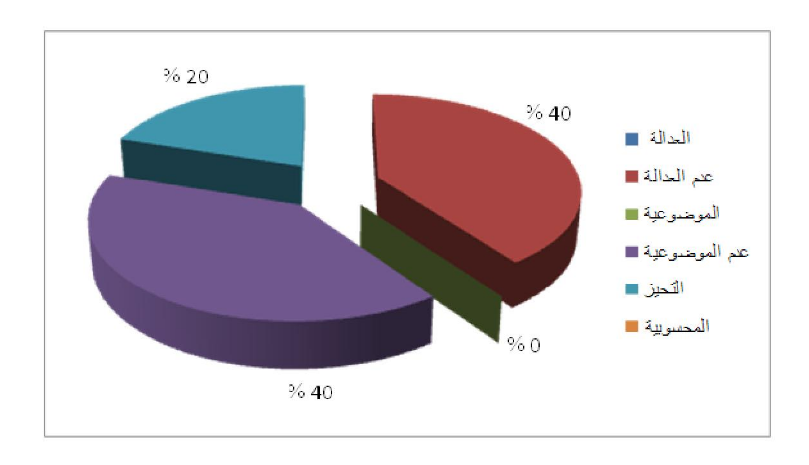
المحور الثالث:مؤشرات و معايير التقييم في المكتبات الجامعية

جدول رقم 45: السمات التي يتميز بها نظام تقارير تقييم أداء العاملين من وجهة نظر المديرة و رؤساء المصالح

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
العدالة	0	0 %
عدم العدالة	2	40 %
الموضوعية	0	0 %
عدم الموضوعية	2	40 %
التحيز	1	20 %
المحسوبية	0	0 %
الإجمالي	**05**	**100 %**

و بسؤال المديرة و رؤساء المصالح في المكتبات عن وجود معايير موضوعية محددة مسبقا للأداء المتوقع لكل وظيفة بالمكتبة (السؤال رقم 6) في استمارة الاستبيان الموجهة لمدير و رؤساء المصالح، اتضح عدم وجود أي نوع من المعايير كما هو موضح في الجدول أسفله رقم (46)

الشكل رقم 34 يمثل السمات التي يتميز بها نظام تقارير تقييم أداء العاملين من وجهة نظر المديرة ورؤساء المصالح



جدول رقم 46: المعايير الموضوعية المسبقة للأداء المتوقع لكل وظيفة

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	0	% 0
لا	5	% 100
الإجمالي	**5**	**% 100**

و يمكن القول أنه من الصعب أن نقوم بعملية تقييم أداء العاملين في المكتبة الجامعية العربي بن مهيدي دون أن تهيئ لهم الفرصة و الظروف كي يتعرفوا و يعرفوا المسؤوليات و المهام الموكلة إليهم و يتدربوا عليها ثم نقوم بعملية التقييم المستمر لتصحيح أداء العاملين حتى تكون عملية التقييم هي المحطة الأخيرة للتعامل مع الأداء.

و على ذلك فإننا من جانبنا نرى ضرورة الاعتماد على معايير موضوعية يتم وضعها خصيصا للمكتبات الجامعية عامة و مكتبة جامعة العربي بن مهيدي خاصة مع مراعاة بعض المبادئ.

1- يجب استخدام عدد كبير نسبيا من المعايير عند التقييم، و لا يجب الاقتصار على معيار واحد أو على عدد من المعاير القليلة، فالعاملون يقومون بعدة أنشطة، و عليه يجب أن تتعدد المعايير حتى يمكن تغطية الجوانب المختلفة لأداء الموظف.

2- أن تكون المعايير موضوعية بقدر الإمكان، و أكثر المعايير موضوعية هي معايير نواتج الأداء، يليها معايير سلوك الأداء، و أقلها موضوعية هي معايير الصفات الشخصية و في النوع الأول يتم التركيز على نواتج أداء المرؤوسين من كمية وجودة (المردودية)، و من أمثلتها، عدد الكتب المفهرسة، عدد الأسئلة المرجعية التي تم

الإجابة عنها... أما النوع الثاني من المعايير فيقوم بالاعتماد على معايير غير مباشرة، لأنها لا تمس نواتج الداء بل تمس الأسلوب و السلوك الذي تم الاعتماد عليه للتوصل إلى هذه النواتج، من أمثلة ذلك: المعايير السلوكية، مثلا: معالجة شكاوي المستفيدين، إدارة الاجتماعات بكفاءة...

و أخيرا يمكن اللجوء إلى بعض المعايير الشخصية هي أقل المعايير دقة لماذا ؟

لأنها لا تصف الأداء و إنما تصف الشخص القائم بالأداء و إذا ما توفرت فيه صفات معنية فإنه من المحتمل أن يكون أداؤه ممتازا و من أمثلة الصفات الشخصية الذكاء، الاتزان...

3- يجب ألا تكون معايير الأداء مرتفعة بحيث لا يستطيع أحد تحقيقها أو يحققها قلة من العاملين، و بالتالي تكون متسمة بالمثالية التي هي أقرب إلى الخيال، لا أن تكون منخفضة بحيث يستطيع الجميع تحقيقها، و بالتالي تنعدم قرتها على التميز بين مستويات الكفاءة المختلفة كما أن المعدلات المنخفضة تفقد قيمتها كحافز للعاملين على تحسين مستواهم، أي أنها توضع على أساس كفاءة الموظف العادي.

4- يجب أن تكون المعايير مجرد برامج سارية لمدة محددة و ذلك نظرا لأن الظروف الاجتماعية و الاقتصادية و الاتجاهات التعلمية، و التطورات التكنولوجية المؤثرة في المكتبات تتغير بشكل شديد السرعة.

5- مراجعة معايير الأداء المستخدمة و العمل على تقييم مدى فائدتها في قياس أدائه في العمل.

6- استخدام المعايير الموضوعية فقط و التي يمكن قياسها و التأكد منها.

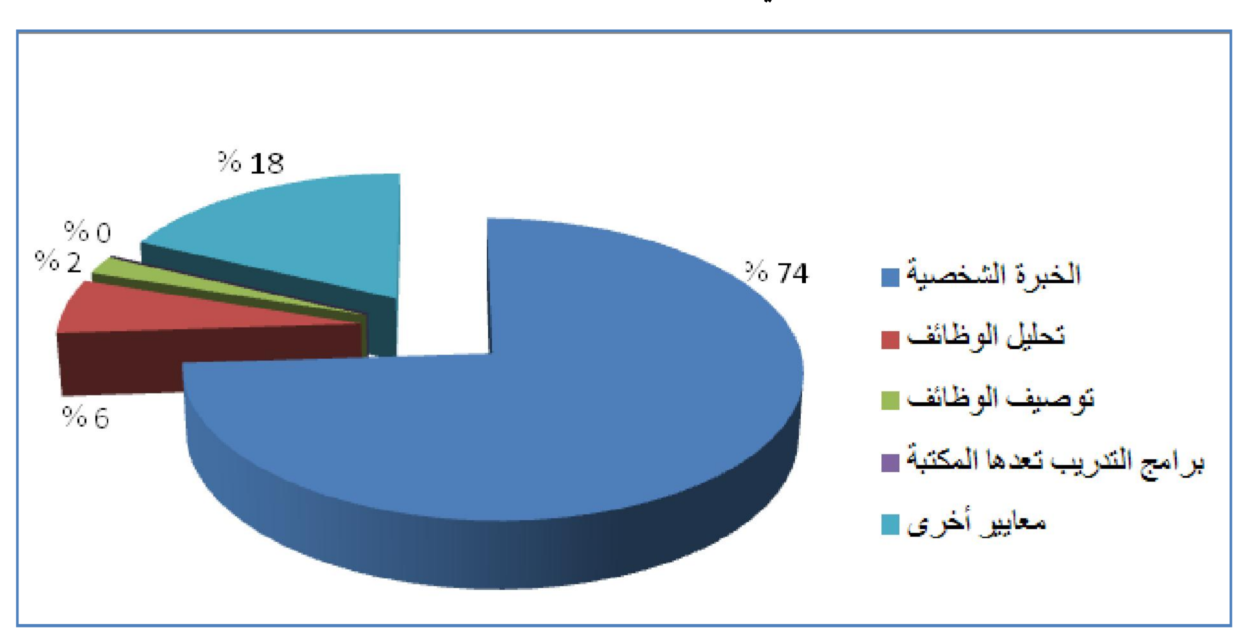
7- تبدو المستويات المحددة للأداء معقولة و مقبولة لدى الجميع و يمكن تحقيقها.

و عند سؤال العاملين في المكتبة الجامعية العربي بن مهيدي السؤال رقم (14) في إستمارة الاستبيان الموجهة للعاملين في المكتبة الجامعية عن المعايير التي يتم على أساسها وضع تقارير تقييم أدائهم، أجاب غالبيتهم 74 % بأنها يتم وضعها عن طريق الخبرة الشخصية للمديرين و رؤساء المصالح (جدول رقم 46) و قد كانت المعايير الأخرى في المكتبة هي حجم العمل الذي يؤدي، و التعامل مع الزملاء و مدى المرونة في أداء العمل.

جدول رقم 47: معايير وضع تقارير تقييم أداء العاملين في المكتبة الجامعية بأم البواقي من وجهة نظر العاملين

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
الخبرة الشخصية	37	74 %
تحليل الوظائف	3	6 %
توصيف الوظائف	1	2 %
برامج التدريب تعدها المكتبة	0	0 %
معايير أخرى	9	18 %
الإجمالي	**50**	**100** %

الشكل رقم 35 يمثل المعايير التي يتم على أساسها وضع تقارير تقييم أداء العاملين في المكتبة الجامعية بأم البواقي من وجهة نظر العاملين

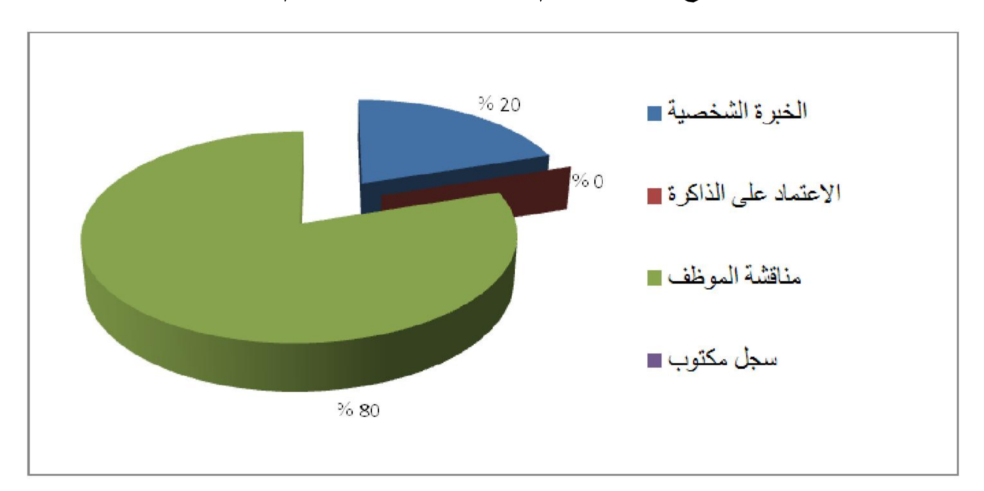


و عند سؤال مديرة المكتبة (سؤال رقم 8) في استمارة الاستبيان الموجهة إلى مديرة المكتبة الجامعية و رؤساء المصالح عن المصادر التي يرجعون إليها عند وضع تقارير لتقييم أداء العاملين، كان هناك اختلاف كبير بين إجابتهم (جدول رقم 48) و إجابات العاملين (جدول رقم 47) حيث كانت الخبرة الشخصية عند المديرين و رؤساء المصالح بنسبة 20 % في حين كانت إجابات العاملين 74 %، و يرجح رأي العاملين هو الأصح. كما أجاب المديرون و رؤساء المصالح عن السؤال رقم 8 بأن المصادر مناقشة الموظف فأيهما نصدق، و ذلك إن دل على شيء فإنما يدل على عدم الصدق في الإجابة.

جدول رقم 48 مصادر وضع تقارير تقييم أداء العاملين بمكتباهم.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
الخبرة الشخصية	1	% 20
الاعتماد على الذاكرة	0	% 0
مناقشة الموظف	4	% 80
سجل مكتوب	0	% 0
ملاحظات مدونة أثناء العمل	0	% 0
الاحتكام إلى معايير و مؤشرات موضوعية	0	% 0
الإجمالي	**5**	**% 100**

الشكل رقم 36 المصادر التي يرجع إليها المديرة و رؤساء المصالح في المكتبة الجامعية في أم البواقي عند وضع تقارير تقييم أداء العاملين بمكتباهم.

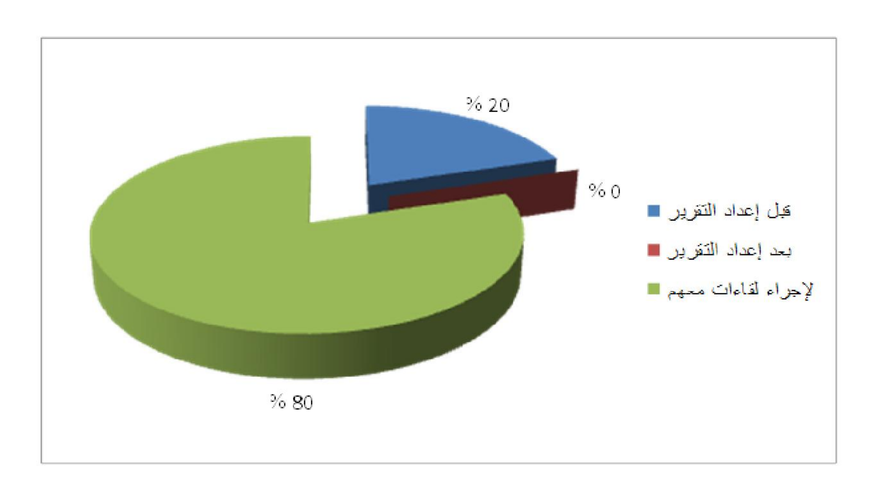


و بسؤال المديرين و رؤساء المصالح في المكتبة الجامعية العربي بن مهيدي أم البواقي عن إجراء لقاءات مع العاملين الذين يعدون عنهم تقارير تقييم الأداء بهدف إعداد التقرير (السؤال رقم 7 في إستمارة الإستبيان الموجهة إليهم أجاب معضمهم بنسبة 80 % بعدم إجراء أي نوع من اللقاءات مع العاملين قبل أو بعد إعداد التقرير و هذا ما هو موضح في الجدول أدناه .

جدول رقم 49 : يمثل إجراء المديرة و رؤساء المصالح في المكتبة الجامعية العربي بن مهيدي لقاءات مع العاملين الذين يعدون عنهم تقرير تقييم الأداء :

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
قبل إعداد التقرير	1	% 0
بعد إعداد التقرير	0	% 20
لإجراء لقاءات معهم	4	% 80
الإجمالي	5	%100

الشكل رقم 37 يمثل يمثل إجراء المديرة و رؤساء المصالح في المكتبة الجامعية العربي بن مهيدي لقاءات مع العاملين الذين يعدون عنهم تقرير تقييم الأداء



و عند سؤال مديري المكتبة الجامعية سؤال رقم "18" في استمارة الاستبيان الموجهة لمديري المكتبات و رؤساء المصالح هل تناقش نتائج تقارير تقييم الأداء مع المرؤوسين لتصحيح نقاط الضعف لديهم و تعزيز نقاط القوة، ظهرت النتائج الواردة بالجدول رقم (49) و بتوجيه السؤال نفسه للعاملين بالمكتبة الجامعية سؤال رقم "9" في استمارة الاستبيان الموجهة لهم ظهرت النتائج بالجدول رقم(50) و بمقارنة النتائج الواردة في الجداول الثلاثة (49، 50، 51) نرجح النسبة الواردة في إجابات العاملين بتلك المكتبة، و ذلك لأن العاملين هم الذين تجري معهم اللقاءات، كما أن المديرين و رؤساء المصالح لما وجه إليهم السؤال نفسه و لكن بصورة مختلفة اختلفت إجاباتهم مما يعني عدم الصدق في الرد على هذه الأسئلة.

جدول رقم 50: مناقشة المديرة نتائج تقارير تقييم الأداء مع المرؤوسين لتصحيح نقاط الضعف لدى العاملين و تعزيز نقاط القوة

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	1	20 %
لا	4	80 %
الإجمالي	**5**	**100** %

جدول رقم 51: مناقشة العاملين لنتائج تقارير تقييم أدائهم مع رؤسائهم لتصحيح نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	10	20 %
لا	40	80 %
الإجمالي	**50**	**100** %

و يمكن القول بأن مقابلات الرؤساء مع المرؤوسين، المتعلقة برد فعل المرؤوسين تجاه تقارير أدائهم، ذات أهمية كبرى و تهدف المقابلة إلى إمداد المرؤوسين بمعلومات عن أدائه و سلوكه وصفاته و جوانب القوة أو الضعف لديه، و مناقشته في ذلك و الحصول على معلومات منه بخصوص رأيه في تقرير تقييم الأداء، ثم الاتفاق يشكل مشترك على خطة لتطوير المرؤوسين و على كيفية التغلب على جوانب الضعف لديه.

و عند سؤال العاملين بالمكتبة الجامعية العربي بن مهيدي السؤال رقم "13" في استمارة الاستبيان الموجهة إليهم عن اعتقادهم بأن بعض الرؤساء يتأثرون بالعوامل الشخصية في تقييم الأداء، جاءت النتائج الإجمالية (جدول رقم(52) شبه مطابقة للنتائج الواردة في الجدول رقم (51)عن سؤال مديري المكتبة و رؤساء المصالح (السؤال رقم 11)في استمارة الاستبيان الموجهة إليهم.

جدول رقم 52: الرؤساء في المكتبة الجامعية بالعوامل الشخصية في تقييم الأداء

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	40	80 %
لا	10	20 %
الإجمالي	**50**	**100** %

جدول رقم 53: يعبر عن اعتقاد المديرة و الرؤساء في المكتبة الجامعية بأن بعض الرؤساء و المديرين يتأثرون بالعوامل الشخصية في تقييم الأداء

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	3	60 %
لا	2	40 %
الإجمالي	**5**	**100** %

و عند سؤال مديري و رؤساء المصالح بالمكتبة الجامعية العربي بن مهيدي سؤال رقم 12 في استمارة الاستبيان الموجهة لهم "هل تقوم باستيفاء نماذج تقارير تقييم الأداء عن اقتناع"؟ اتضح في الجدول رقم (52 أن هناك نسبة كبيرة 80 % ستوفي التقارير و هي غير مقتنعة بأهميتها.

جدول رقم 54: رأي مديري المكتبة الجامعية و رؤساء المصالح في استيفائهم نماذج تقارير تقييم الأداء عن اقتناع أو عدم اقتناع بأهميتها

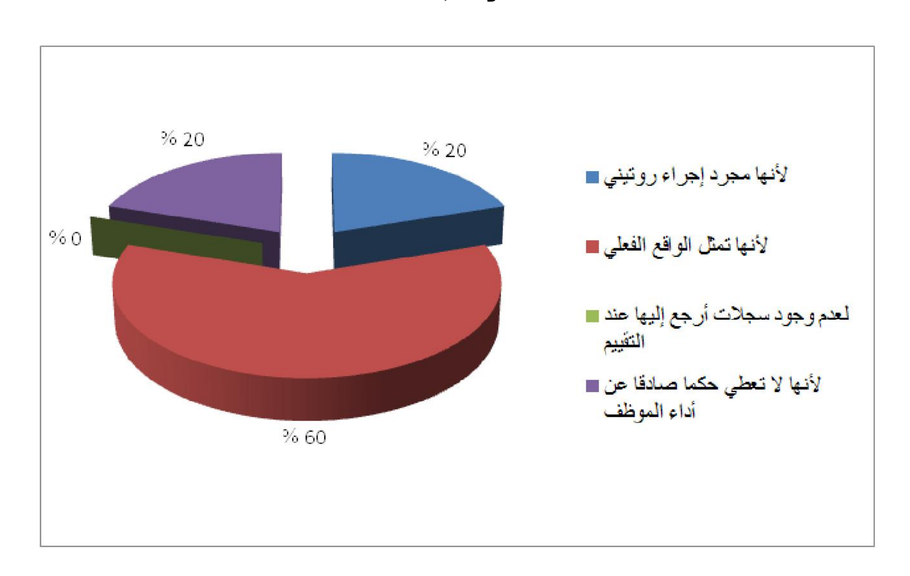
الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	1	20 %
لا	4	80 %
الإجمالي	**5**	**100** %

و سؤال المديرين غير المقتنعين بأهمية هذه التقارير السؤال رقم "12" تابع في استمارة الاستبيان الموجهة إليهم عن أسباب عدم اقتناعهم بأهمية تقارير الأداء كانت جميع الإجابات (جدول رقم 54) تدل على أن هذه التقارير لا فائدة منها نظرا لعدم إعدادها بصورة سليمة فهي لا تعتمد على أدلة ووقائع محددة و صادقة و تعد بصفة روتينية، لذلك فإنها لا تمثل الواقع الفعلي الموجود في العمل.

جدول رقم 55: أسباب عدم اقتناع المديرة و رؤساء المصالح في المكتبة الجامعية بأهمية تقارير تقييم الأداء

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
لأنها مجرد إجراء روتيني	1	20 %
لأنها تمثل الواقع الفعلي	3	60 %
لعدم وجود سجلات أرجع إليها عند التقييم	0	0 %
لأنها لا تعطي حكما صادقا عن أداء الموظف	1	20 %
الإجمالي	**5**	**100 %**

الشكل رقم 38 يمثل أسباب عدم اقتناع المديرة و رؤساء المصالح في المكتبة الجامعية بأهمية تقارير تقييم الأداء



و سؤال المديرين و رؤساء المصالح في المكتبة الجامعية العربي بن مهيدي سؤال رقم 13 في استمارة الاستبيان الموجهة إلى مديري المكتبة الجامعية و رؤساء المصالح عن أسباب القصور في عملية تقييم أداء العاملين، كانت معظم إجاباتهم 80 % الواردة في الجدول رقم 55 هي الميل لإعطاء تقديرات مرتفعة لعدم إثارة غضب المرؤوسين و عدم توثيق التقدير بالأدلة الكافية، و قد كانت الأسباب الأخرى تتم عن عدم الإضرار بالموظف و عدم حرمانه من العلاوة التشجيعية بالإضافة إلى المجاملات و ذلك من خلال إجابات المديرين.

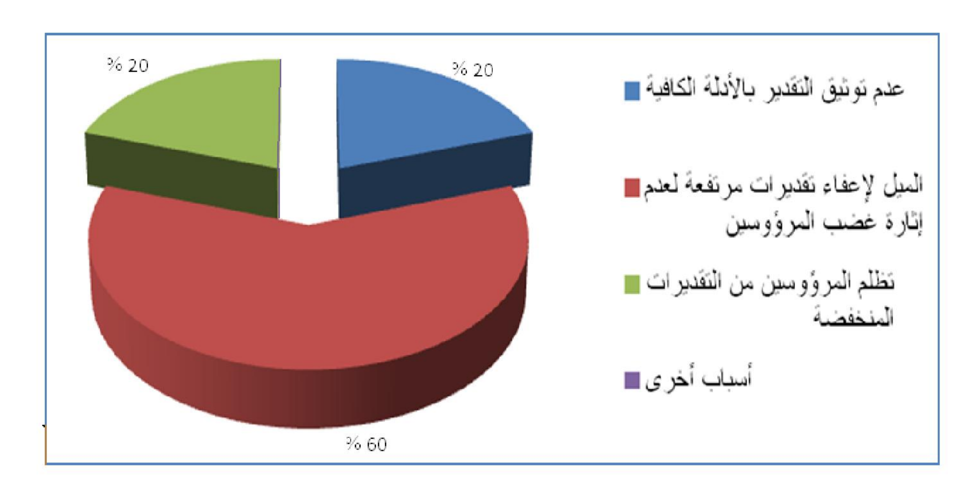
و يمكننا أن نتساءل هل يستحق الموظف المهمل و المقصر في عمله لعلاوة تشجيعية مكافأة له على إهماله وتقصيره.

المحور الرابع: المعوقات التي تواجه عملية التقييم على أداء العاملين في المكتبات الجامعية

جدول رقم 56: أسباب القصور الذي يشوب عملية تقييم أداء العاملين من وجهة نظر المديرة و رؤساء المصالح.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
عدم توثيق التقدير بالأدلة الكافية	1	% 20
الميل لإعفاء تقديرات مرتفعة لعدم إثارة غضب المرؤوسين	3	% 60
تظلم المرؤوسين من التقديرات المنخفضة	1	% 20
أسباب أخرى	0	%0
الإجمالي	**5**	**% 100**

الشكل رقم 39.يمثل أسباب القصور الذي يشوب عملية تقييم أداء العاملين من وجهة نظر المديرة و رؤساء المصالح.



و بسؤال مديري و رؤساء المصالح في المكتبة الجامعية "سؤال رقم 14" في استمارة الاستبيان الموجهة لهم جدول رقم "56" و العاملين فيها "سؤال رقم 4" في استمارة الاستبيان الموجهة للعاملين جدول رقم "57" عن أهم المشاكل التي تواجه نظام تقارير تقييم الأداء عن وجهة نظر كل منهم، انحصرت معظم إجابات المديرين 40 % في تحيز الرؤساء و عدم وجود سجلات، بالإضافة إلى عدم إمكانية قياس إنتاج الموظف كميا.

جدول رقم 57: أهم المشاكل التي تواجه نظلم تقارير تقييم الأداء من وجهة نظر المديرة و الرؤساء

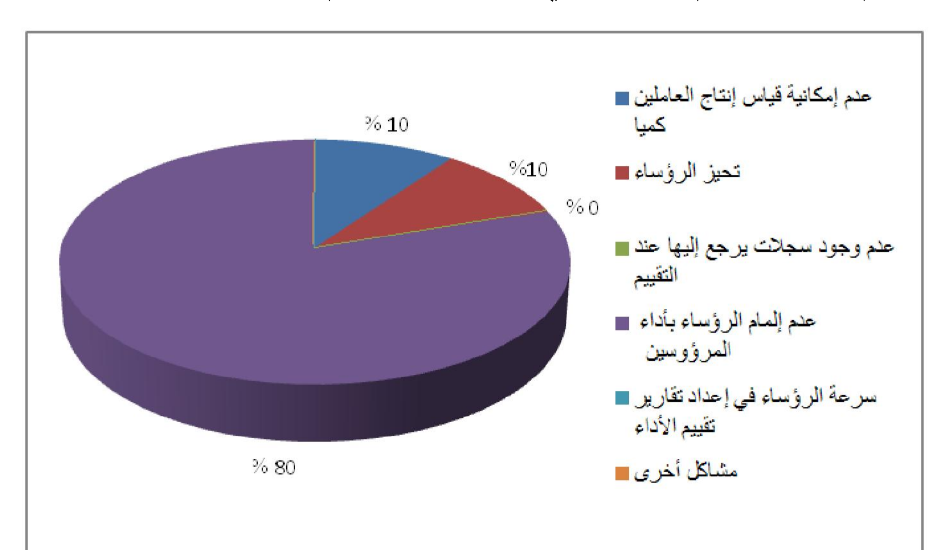
الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
تحيز الرؤساء	1	20 %
سرعة الرؤساء في ملء نماذج التقارير	2	0 %
عدم وجود سجلات يرجع إليها عند إعداد التقرير	0	0 %
عدم إمكانية قياس إنتاج الموظف كميا	1	20 %
عدم توافر معدلات أداء محددة مسبقا	3	60 %
مشاكل أخرى	0	0 %

60 % لتصبح النسبة للأسباب الثلاثة 100 % و هذا تقريبا السبب نفسه الذي ذكره العاملون الخاص بعدم إلمام الرؤساء و بأداء المرؤوسين (80 %) و يمكن الخروج من ذلك بأن هناك شبه اتفاق بين النتائج الواردة من خلال ردود المدير في جدول رقم "57" و النتائج الواردة من خلال ردود العاملين في الجدول رقم "58" على أن الأسباب الثلاث السابق ذكرها هي المشاكل التي تواجه نظام تقارير تقييم الأداء من وجهة نظر كل من العاملين و مديريهم.

جدول رقم 58: أهم المشاكل التي تواجه عملية تقييم الأداء من وجهة نظر العاملين

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
عدم إمكانية قياس إنتاج العاملين كميا	5	10 %
تحيز الرؤساء	5	10%
عدم وجود سجلات يرجع إليها عند التقييم	0	0 %
عدم إلمام الرؤساء بأداء المرؤوسين	40	80 %
سرعة الرؤساء في إعداد تقارير تقييم الأداء	0	0 %
مشاكل أخرى	0	0 %
الإجمالي	**50**	**100** %

الشكل رقم 41 يمثل أهم المشاكل التي تواجه عملية تقييم الأداء من وجهة نظر العاملين



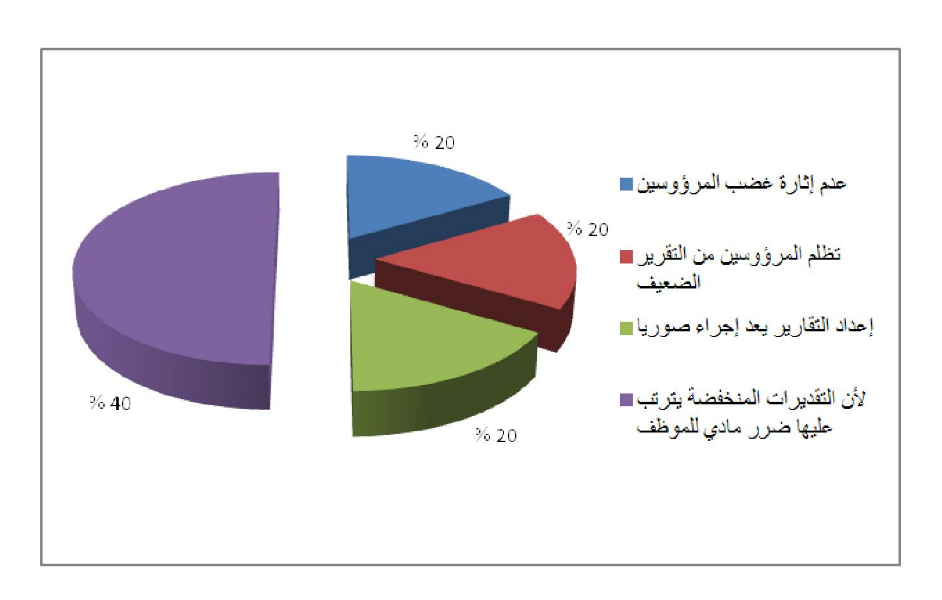
و عند سؤال المديرين و رؤساء المصالح في المكتبة الجامعية العربي بن مهيدي –بأم البواقي– السؤال رقم "15" في استمارة الاستبيان الموجهة إليهم عن أسباب إعطائهم تقديرات مرتفعة للعاملين في مكتبتهم في معظم الأحيان كانت إجابة (40 %) منهم (جدول رقم 59) أن التقدير المنخفض يترتب عليه ضرر مادي للموظف و يؤكد هذا الرأي الإجابات الواردة في جدول رقم "60" عن السؤال الموجه إلى المديرة و رؤساء المصالح للمكتبة الجامعية العربي بن مهيدي عن اعتقادهم بأن بعض الرؤساء يترددون في إعطاء تقديرات منخفضة إذا كان سيترتب على ذلك آثار مادية بالنسبة للموظف، فكانت الإجابة بنسبة 80 % كما أن البعض أجاب في ملاحظات بأن بعض العاملين يرسلون شكاوى كيدية في المديرة.

جدول رقم59: أسباب إعطاء الرؤساء و المديرة تقديرات مرتفعة للعاملين في مكتبتهم في معظم الأحيان

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
عدم إثارة غضب المرؤوسين	1	% 20
تظلم المرؤوسين من التقرير الضعيف	1	% 20
إعداد التقارير يعد إجراء صوريا	1	% 20
لأن التقديرات المنخفضة يترتب عليها ضرر مادي للموظف	3	% 40
الإجمالي	**5**	**% 100**

الشكل رقم 42 أسباب إعطاء الرؤساء و المديرة تقديرات مرتفعة للعاملين في مكتبتهم في معظم الأحيان

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية



جدول رقم 60: تردد المديرة و رؤساء المصالح في إعطاء تقديرات منخفضة

.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	4	% 80
لا	1	% 20
الإجمالي	**5**	**% 100**

انطلاقا من نتائج الجدولين59 و 60 إضافة إلى النتائج الأولى أن العلاوة التشجيعية التي كان يتم الحصول عليها بالدور بين العاملين "فهي لم تعد مقصورة على الممتازين فعلا و حقا خاصة و أن جلهم يحصل على تقدير "ممتاز".

جدول رقم 61: مدى إعطاء المديرين و رؤساء المصالح في المكتبات تقدير "ضعيف" للمرؤوسين

تحديد صلاحية الموظف الجديد	1	20 %
الاسترشاد بها عند منح المكافآت التشجيعية	2	40 %
النقل	1	20 %
الترقية	1	20 %
تحديد احتياجات التدريب	0	0 %
لا يمكن الاستفادة منها	0	0 %
الإجمالي	**5**	**100 %**

جدول رقم 62: الحالات التي يعطى فيها المديرون و رؤساء الأقسام في المكتبات تقدير "ضعيف" لمرؤوسيهم

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	5	100 %
لا	0	0 %
الإجمالي	**5**	**100 %**

جدول رقم 63 :النواحي التي يمكن الإستفادة فيها من نتائج تقارير تقييم أداء وجهة نظر المديرة و رؤساء المصالح :

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
كثيرا	0	0 %
أحيانا	0	0 %
نادرا	5	100 %
الإجمالي	**50**	**100 %**

بسؤال مدير المكتبة و رؤساء المصالح "سؤال رقم 9" في استمارة الاستبيان الموجهة إليهم عن حصول بعض العاملين في المكتبة الجامعية عن تقدير ضعيف "أحيانا" كان هناك إجماع على عدم حصول أي موظف على تقدير ضعيف كما هو موضح في الجدولين 62 و 63 و يمكن القول في هذه الحالة أنه من غير المعقول بأنه لا يحصل أي موظف في مكتبة جامعة العربي بن مهيدي على تقدير ضعيف مما يعني أن نتائج تقييم أداء العاملين

في هذه المكتبة غبر واقعية و غير سليمة لأنه من غير المعقول أيضا أنه لا يوجد موظف واحد لا يقوم بعمله على الوجه الأكمل.

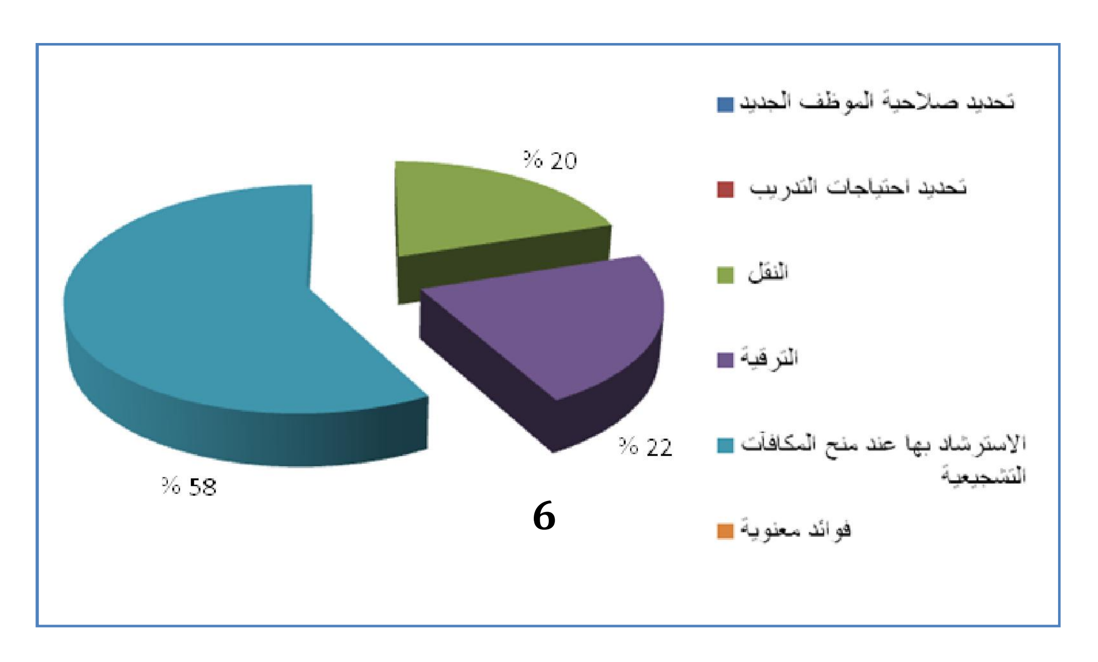
و إذا سلمنا بأن جميع العاملين في المكتبة ممتازون فما هي أسباب القصور الموجودة حاليا في تلك المكتبة؟.

بسؤال مدير و رؤساء الأقسام في المكتبة الجامعية (السؤال رقم 20) في استمارة الاستبيان الموجهة إليهم عن النواحي التي يمكن الاستفادة فيها من نتائج تقارير تقييم الأداء ظهرت النتائج الواردة بالجدول رقم 62 على إجماع رؤساء المصالح على أن الاستفادة تكمن في الاسترشاد بتقارير التقييم عند منح المكافآت التشجيعية بنسبة 40 % بتوجيه السؤال نفسه الوارد في صحيفة الاستبيان الموجهة للعاملين في مكتبة العربي بن مهيدي السؤال رقم "3" ظهرت النتائج الواردة في الجدول رقم "63" و التي تطابق النتيجة الأولى و التي تبين أن الاستفادة تكمن في الاسترشاد بتقارير التقييم في الترقية و الحوافز بنسبة 58 %.

جدول رقم 64: النواحي التي يمكن الاستفادة فيها من نتائج تقارير تقييم الأداء من وجهة نظر العاملين

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
تحديد صلاحية الموظف الجديد	0	0 %
تحديد احتياجات التدريب	0	0 %
النقل	10	20 %
الترقية	11	22 %
الاسترشاد بها عند منح المكافآت التشجيعية	29	58 %
فوائد معنوية	0	0 %
الإجمالي	**50**	**100 %**

الشكل رقم 43. يمثل النواحي التي يمكن الاستفادة فيها من نتائج تقارير تقييم الأداء من وجهة نظر العاملين



1-4- نتائج على ضوء الفرضيات:

يمكن الخروج من هذا الفصل بالنتائج التالية:

- تعتبر تقارير تقييم الأداء في المكتبة الجامعية العربي بن مهيدي بأم البواقي، هي الوسيلة الوحيدة التي تستخدم في المراجعة على أداء العاملين بتلك المكتبة.
- عدم معرفة المديرة و رؤساء المصالح و العاملين في المكتبة الجامعية العربي بن مهيدي بأهمية و مزايا وجود نظام لتقييم أداء العاملين بتلك المكتبة.
- أن نظام تقييم الأداء المطبق حاليا في المكتبات الجامعية العربي بن مهيدي لا يحقق الفائدة المرجوة منه من وجهة نظر المديرة و رؤساء المصالح بنسبة 60 %.
- يتسم نظام تقييم أداء العاملين في المكتبات الجامعية العربي بن مهيدي من وجهة نظر المديرة و رؤساء المصالح بعدم العدالة و عدم الموضوعية بالإضافة إلى التحيز و المحسوبية بنسبة 80 %.
- أن عملية المراجعة على أداء العاملين في المكتبات الجامعية العربي بن مهيدي بأم البواقي يتم مباشرتها دون الاعتماد على معايير متفق عليها مسبقا لقياس الأداء المتوقع لكل وظيفة، و ذلك بنسبة 100 % من وجهة نظر المديرة و رؤساء المصالح.
- تعتمد عملية المراجعة على أداء العاملين في المكتبة الجامعية العربي بن مهيدي على التقدير الشخصي للرئيس إلى حد كبير بما قد يترتب على ذلك من نتائج ذات تأثير سلبي على العاملين الخاضعين للتقييم من ناحية و على تحقيق أهداف المكتبة الجامعية من ناحية أخرى.

- يعتمد المديرة و رؤساء المصالح على الذاكرة الشخصية كمصدر أساسي بنسبة 74 % عند إعداد تقارير تقييم أداء العاملين.

- أن بعض المديرة و الرؤساء يتأثرون بالعوامل الشخصية في تقييم أداء مرؤوسيهم (في رأي المديرة ورؤساء المصالح بنسبة 60 % و في رأي العاملين بنسبة 80 %.

- هناك نسبة كبيرة من المديرة و رؤساء المصالح في المكتبة الجامعية 80 % تعد تقارير تقييم أداء العاملين و هي غير مقتنعة بأهميتها، و ذلك لأن هذه التقارير من وجهة نظرهم لا فائدة منها، نظرا لعدم إعدادها بصورة سليمة، فهي لا تعتمد على أدلة ووقائع محددة، وتعد بصفة روتينية، و لذلك فهي لا تمثل الواقع الفعلي.

- أن نتائج تقارير تقييم أداء العاملين في المكتبة الجامعية العربي بن مهيدي بأم البواقي واقعية و لا تمثل الواقع الفعلي لكفاءة العاملين بتلك المكتبة.

- أن المكتبة الجامعية العربي بن مهيدي لا تقوم بمراجعة لنظم تقييم أداء العاملين بها (بنسبة 100%)،

- لم يحصل أي موظف في المكتبة الجامعية -العربي بن مهيدي- بأم البواقي على تقدير "ضعيف"، على اعتبار أنه لا يوجد تقدير حقيقي لتقييمهم .

و لعلنا خلال العرض السابق، نكون قد استطعنا باختبار الفروض بالأدلة العلمية، إثبات صحة فروض الدراسة بأن قيام إدارة المكتبات الجامعية بمراجعة و تنفيذ أهدافها من خلال تقييم أداء العاملين بها يشوبه القصور،وذلك لأن:

1- تقارير الكفاءة التي تعد عن العاملين في المكتبة الجامعية هي في الواقع تقارير شكلية لا تساعد على تقييم أداء العاملين بتلك المكتبة.

2- الغالبية العظمى من العاملين في المكتبات الجامعية يحصلون على تقدير "ممتاز" و نادرا ما يحصل أحد العاملين على تقدير "ضعيف" الأمر الذي يدل على أن هذه التقارير لا تعكس التوزيع الطبيعي للكفاءات بين المستويات المختلفة، مما يصعب معه الاعتماد عليها كمؤشر حقيقي لأداء العاملين بتلك المكتبة.

3- انخفاض كفاءة الإدارة و عدم قدرتها على ممارسة وظيفة المراجعة على أداء العاملين بالمكتبة الجامعية –العربي بن مهيدي- ، نتيجة لعدم إتباعها الأساليب والنظم الحديثة في هذا الشأن وذلك لأن الاتجاهات السائدة في المكتبة الجامعية بخصوص تقييم أداء العاملين، كلها اتجاهات غير مبنية على أسس موضوعية بالكامل و لا تحقق الأغراض المستهدفة منها.

4- انخفاض مستوى العمل بالمكتبة الجامعية-العربي بن مهيدي- يرجع إلى عدم وجود مراجعة جادة على أداء العاملين بتلك المكتبة.

و لا شك في أن هذا الوضع يعطى مؤشرا ينطوي على عدم سلامة السياسات المتعلقة بالمراجعة التسويقية على أداء العاملين داخل المكتبة الجامعية -العربي بن مهيدي- بأم البواقي.

6-4-2-نتائج عامة:

يمكن الخروج من هذه الدراسة بالنتائج العامة التالية:

- تبين من الدراسة الميدانية عدم وضوح مفهوم المراجعة على الأداء بين الغالبية العظمى من العاملين في المكتبات الجامعية (المديرة و رؤساء المصالح و العاملين) بالقدر الكافي الذي يسمح بمباشرة عملية المراجعة بما يحقق أهداف المكتبة الجامعية-العربي ين مهيدي-

- أظهرت الممارسات الإدارية، في محاولاتها الدائمة للحصول على أفضل النتائج من استثمار القوى العاملة المتاحة، قصورها في التحكم في طاقات العاملين و في تنظيمها و توجيهها بشكل يتناسب مع الأهداف الكبيرة و المتنامية المطلوب تحقيقها.

- أدى تركيز المديرة و رؤساء المصالح في المكتبة الجامعية العربي بن مهيدي على عمليات التقييم، دون أن يكون هناك اتفاق مسبق بينهم، إلى اختلاف اللغة المستخدمة التي يمكن أن تكون بينهم قبل أن تتم عملية التقييم و مع اختلاف الثقافات و الاتجاهات فيما بينهم، اختلفت توقعاتهم لمسؤولياتهم و واجباتهم لأداء الأعمال المطلوبة و بالتالي اختلفت المقاييس المستخدمة لتحديد مفهوم الأداء المناسب و الأداء غير المناسب فكل منا يؤدي عمله المطلوب منه سواء تم توجيهه إلى الكيفية التي يؤدي بها العمل أو لم يتم توجيهه، و يقوم بهذا الأداء بدرجة من الاقتناع بأن ما بفعله هو الأداء المناسب، و يمكن أن تكون نظرة المديرة و الرؤساء لأداء المرؤوس في هذه الحالة مختلفة، حيث يعتقد أن أداء المرؤوسين لا يتناسب مع ما هو مطلوب منهم.

- أوضحت الدراسة أن عملية المراجعة التسويقية على الأداء تتم مباشرة دون الاعتماد على معايير موضوعة متفق عليها لقياس الأداء، و من ثم فإنه يمكن القول بأن عملية المراجعة على الأداء بالمكتبة الجامعية تعتمد على التقدير الشخصي إلى حد كبير بما قد يترتب على ذلك من نتائج ذات تأثير سلبي على العاملين الخاضعين للتقييم من ناحية و على تحقيق أهداف المكتبة الجامعية من ناحية أخرى.

- المديرة و رؤساء المصالح (القائمون على المراجعة لا يولون تقارير التقييم الأهمية الواجبة.

- المكتبة الجامعية -العربي بن مهيدي- لا تقوم بتحديد أهداف محددة لعملها، بل إنها تكتفي بالأهداف العامة التي تحددها اللوائح و القوانين.

- عدم إلمام المديرة و رؤساء المصالح (القائمين على المراجعة بالواجبات و المهام المنوطة بهم، وافتقار الكثيرين منهم للخبرة الميدانية، و ذلك لأن تقييم الأداء يتطلب مهارات و خبرات تقييمية لا تتوافر لها حاليا برامج منظمة يلتحق بها المسؤولون عن تقييم الأداء.

- تبين الغالبية العظمى من العاملين يحصلون على تقدير "ممتاز" وناذرا ما يحصل أحد على تقدير "ضعيف" أو متوسط" الأمر الذي يدل على أن هذه التقارير لا تعكس التوزيع الطبيعي للكفاءات بين المستويات المختلفة ويصعب معه الاعتماد عليها كمؤشر حقيقي للأداء.

- أن عناصر تقرير تقييم الأداء لم تبن على دراسة علمية تحليلية للوظيفة و مهامها و الكفاءات اللازمة للقيام بها، مما جعلها غير شاملة و غير معبرة عن الخصائص المميزة للوظائف المختلفة مع تنوع مسؤولياتها وتعدد مستوياتها.

- لم يتضمن التقرير الحالي بنودا يسجلا فيها القائمين بالتقييم اقتراحاته الخاصة بمكافأة الممتازين، أو مقترحاته الخاصة بعلاج ما يراه من قصور مما يغفل دور التقييم في المعاونة في رفع مستوى أداء العاملين والمحافظة على مستويات المتفوقين منهم.

- لا يأخذ التقرير الحالي باتجاه التقييم الذاتي و أهمية أن يشارك الفرد في تقييم أدائه، مع أ، مجرد تأمل المرء في أدائه و مدى ارتباطه بأهداف عمله و مهامه، وما حققه من إيجابيات ومقترحات للنهوض بالعمل والارتفاع بمستواه، هو في ذاته مؤثر باتجاه دفع جهده و الاتجاه إلى التجديد و إتاحة الفرص للتعرف على رأي الممارس الميداني و رفعه للقيادات الأعلى.

- لا تحتوي التقارير الحالية على بيانات عن الموظف لها تأثير في تقدير مستوى أدائه، كعدد مرات غيابه واستئذانه و تأخره و مخالفاته أو الحوافز التي نالها أو الندوات و برامج التدريب التي اجتازها...الخ.

- لا يعكس التوزيع النسبي الحالي للدرجات الأهداف و أولوياتها من وجهة نظر العمل في مجال المكتبات، كما أن ورود العناصر في نماذج التقارير بصورة إجمالية يترك للرئيس تحديد عناصرها الفرعية، و هون ما يؤدي إلى اختلاف تلك العناصر من رئيس إلى آخر و يفقد تلك التقارير المعايير الموضوعية التي تضمن عدالتها و تحقق المساواة بين المتعاملين بها.

الاقتراحات:

ضرورة وضع نظام جديد للمراجعة على أداء العاملين في المكتبات الجامعية، مع ضرورة أن يرتكز النظام الجديد للمراجعة على أداء العاملين على عدة مرتكزات أساسية هي:

أن الحكم على أداء العاملين ليس هدفا في ذاته و إنما هو إحدى نتائجه فرسالة المراجعة هي في النهاية معاونة كل موظف في موقعه على أن يدرك بوعي إلى أدي مدى تتجه جهوده بفعالية وكفاءة لتحقيق الأهداف ومهام الدور الذي يقوم به لتذليل العقبات و حل المشكلات التي قد تحول دون ذلك ليمنحه التقييم الرؤية السليمة ومن ثم القدرة على أ، يطور مستوى أدائه.

أن النظر إلى مفهوم المراجعة على أداء العاملين يقودنا إلى أن مجموعة الإجراءات التي تهدف إلى تقدير ما يبذله هؤلاء من جهود في ضوء معايير محددة، و الحكم عليها بقصد تحسين الأداء و رفع درجة الكفاءة للتوصل إلى تحقيق أهداف المكتبة ينبغي أن ينظر إليها باعتبارها حلقات في منظومة متكاملة تسعى لهدف و باعتبار أن لا شيء منها يعد هدفا لذاته.

1- لا بد أن يوفر النظام الجديد على الأداء صلة مباشرة بين الرئيس و المرؤوس صلة وثيقة و مستمرة.

2- يجب أن يوفر النظام الحديد جوا من المصارحة و المكاشفة لعلاج المشكلات و نواحي القصور أولا بأول.

3- يجب أن يتبنى النظام الجديد على فلسفة محددة تساهم في اكتشاف نقاط القوة و تعزيزها، و اكتشاف نقاط الضعف و علاجها.

4-لا بد أن يوفر النظام الجديد على الأداء معدلات أعلى للإنتاج، و الارتفاع بمستوى الموظف و تحسين إنتاجيته، كذلك الاتقاء بمستوى الوظيفة.

5-يجب أن يشتمل تقرير الكفاءة في النظام الجديد على مجموعة تتناول جوانب العمل كافة و توضح للموظف الكفايات المهنية التي يفترض توافرها فيه.

6 -يجب أن يضع النظام الجديد أمام الموظف إيجابياته و سلبياته بشكل واضح و موضوعي.

7-ضرورة الاعتماد على معايير موضوعية في عملية تقييم الأداء يتم وضعها على التفصيل الوارد في هذه الدراسة، و يجب أن يشترك في وضعها المستويات المختلفة، و أ، تكون معلومة لكل من القائمين على الرقابة و الخاضعين لها.

8-يجب وضع سياسة عامة و شاملة لتطبيق نظام الثواب والعقاب بالمكتبات الجامعية، و أن ترتبط هذه السياسة بالعملية الرقابية و بمستوى أداء الموظف.

9- يجب عقد مقابلات لتقييم الأداء تضم الرؤساء و المرؤوسين فهذه المقابلات تعطي الفرصة لكلا الطرفين لتبادل الرأي و المعلومات و الخبرات كما أنها تهيئ المناخ للتعاون بين الرؤساء و المرؤوسين و لتحديد أهداف و معايير الأداء.

10 -يجب التقويم المستمر للأداء الخاطئ قبل أن يتحول إلى جزء من السلوك الدائم للموظف.

11-يجب توعية جميع العاملين في المكتبات الجامعية بأغراض المراجعة على الأداء، عن طريق عقد دورات متخصصة لكافة مستويات المراجعة من أجل مناقشة كافة المشكلات التي تعوق عملية المراجعة و للوصول إلى أفضل المستويات في مجال المراجعة التسويقية على الأداء بما يكفل الارتفاع بمستوى الأداء.

12- وضع نظام معومات عن أداء العاملين و ما يطرأ عليه من تغييرات للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لتحديد قدرات العاملين و إمكاناتهم الحالية و المستقبلية.

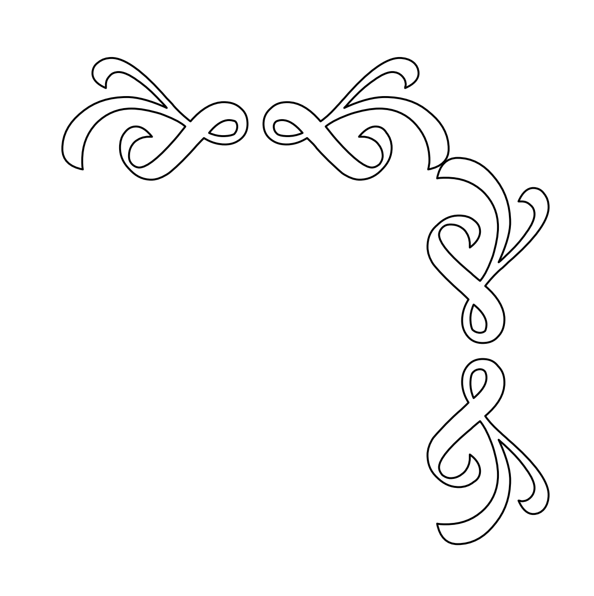
13-وضع نظام للاتصال بالمكتبة على درجة عالية من الكفاءة.

14- لضمان تقدير سليم للأداء في المكتبات الجامعية، يجب تعديل النظام الحالي بحيث يشتمل على وسيلتين لتقييم أداء الموظف هما:

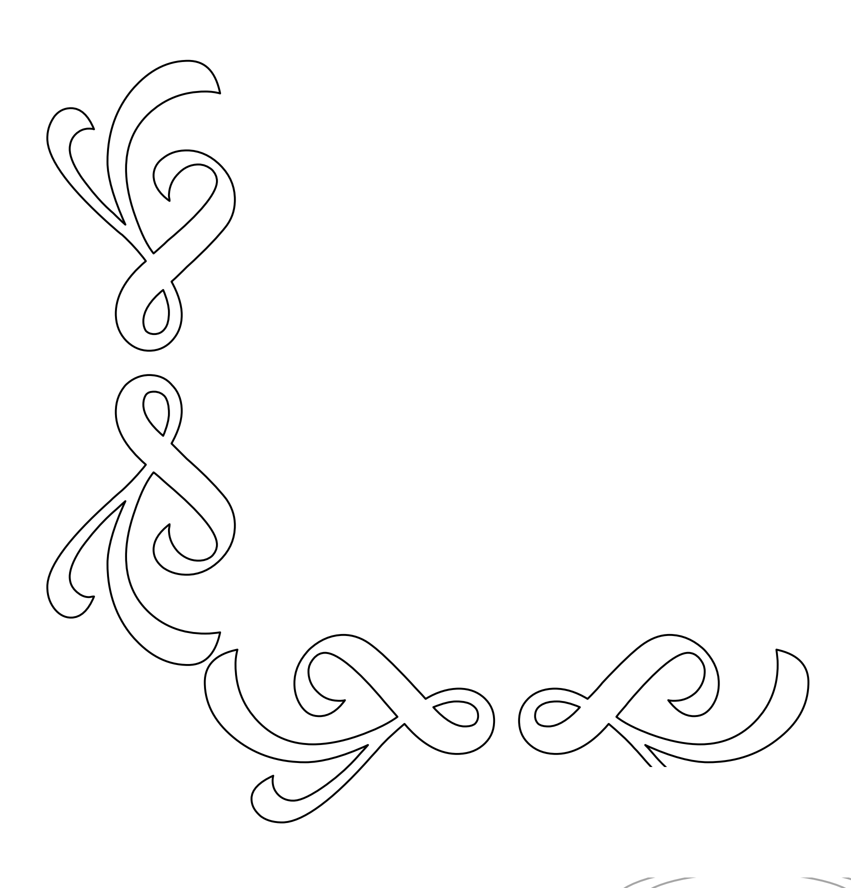
أ) إجراء امتحان لاختبار قدرات الموظف ولمعرفة مدى ما حصله من معلومات عن أعمال وظيفية.

ب) يجب إعداد نماذج جديدة للتقارير الكفاءة تقيم وتحلل أداء العاملين و مسلكهم فيه و تبين مدى صلاحيتهم و كفاءتهم للنهوض بأعباء الوظيفة الحالية و المستقبلية، و بحيث تكون أداة فاعلة و مفيدة لمعرفة قدرات الموظف و نقاط ضعفه ليتسنى له الضعف، ليتمكن من توجيه الموظف و إرشاده و تدريبه أو تغيير وظيفته لوظيفة أخرى أنسب لقدراته أو لترشيحه للترقية أو لمكافأته فتقرير التقييم محاولة لحصر ما ينبغي أن يكون عليه الموظف ثقافة و علما، و تصرفا و علاقات مع الآخرين، و مهارة و إصرارا على الإتقان في الأداء بالنسبة لنفسه أو بالنسبة إلى المستفيدين، و انفتاحا و تقبلا للجديد، و التزاما بالنظم و قواعد العمل و ما حققه من إثراء لعمله و ذلك لمقارنة ما يحويه هذا التقرير بما يقوم به الموظف.

- حصر سلبيات نظام تقييم الكفاءة المستخدم حاليا (و قد تم حصرها من خلال هذه الدراسة).
- إعداد سجل يتم فيه حصر و بيان الأعمال التي يقوم بها كل فرد خلال العام، للاسترشاد به عند إعداد تقرير الكفاءة.
- تصميم نموذج تقييم لكل وظيفة، بحيث تتناسب عناصره مع مهام تلك الوظيفة و كفاءات الموظف القائم عليها.



الخاتمة



الخـــــــــــاتمة

يتوقف نجاح أو فشل أية منظمة على مدى قدرتها على تحقيق رسالتها وغاياتها وأهدافها، وهذا يتطلب وضع إستراتيجية دقيقة، والسعي لتنفيذها في ظل التغيرات المختلفة المحيطة بها، وتبني مبدأ المراجعة التسويقية لمتابعة تنفيذ إستراتيجيتها أو تعديلها.وعليه فقد احتوت الدراسة على عدة جوانب تتعلق بالمراجعة التسويقية وأثرها على أداء العاملين بالمكتبات الجامعية، هذه الأخيرة التي تحافظ بها المكتبات الجامعية على ديمومتها واستمراريتها، من خلال وضع معايير علمية وموضوعية لتقييم أداء العاملين بها.

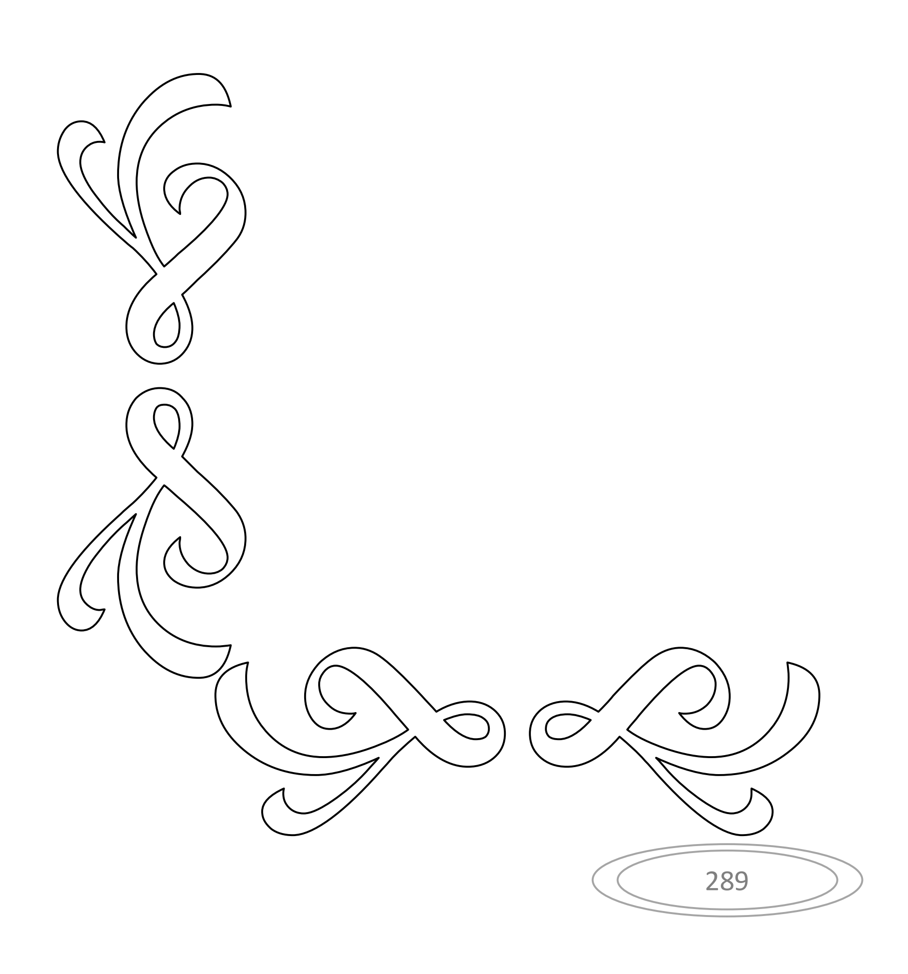
وقد قادتنا هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها أن قيام إدارة المكتبة الجامعية بمراجعة وتنفيذ أهدافها من خلال تقييم أداء العاملين بها يشوبه القصور، ويعزى ذلك إلى أن الغالبية العظمى من العاملين في المكتبات الجامعية يحصلون على تقديرات جيدة، وهذا يدل على أن هذه التقارير لا تعكس التوزيع الطبيعي للكفاءات بين المستويات المختلفة، مما يصعب معه الاعتماد عليها كمؤشر حقيقي لأداء العاملين.

كما يمكن إرجاع ذلك إلى انخفاض كفاءة الإدارة وعدم قدرتها على ممارسة وظيفة المراجعة، نتيجة لعدم اعتمادها الأساليب والنظم الحديثة في هذا الشأن، وذلك لأن الاتجاهات السائدة في المكتبة الجامعية بخصوص تقييم أداء العاملين، كلها اتجاهات غير مبنية على أسس موضوعية بالكامل ولا تحقق الأغراض المستهدفة منها. ومن جهة أخرى فإن انخفاض مستوى العمل بالمكتبات الجامعية يرجع بالدرجة الأولى إلى غياب المراجعة الجادة على أداء العاملين عموما.

إن هذا الوضع يعتبر بمثابة مؤشر واضح عن ضعف المراجعة التسويقية على أداء المكتبيين العاملين بالمكتبات الجامعية الجزائرية، على اعتبار أن جامعة أم البواقي هي نموذج لبقية الجامعات الأخرى، وبغية فتح مجالات أخرى للدراسة والبحث نقترح آفاق جديدة لاستكمال الموضوع من جوانب مكملة ومتممة له، وعلى رأسها " نحو وضع نظام مراجعة في المكتبات الجامعية" و" أخلاقيات المراجعة التسويقية في المكتبات الجامعية".



قائمة المراجع



المراجع باللغة العربية:

الكتب:

1. أ ريك ، باري ديفز . التسويق الناجح. بيروت: الدار العربية للعلوم، 1997 .
2. أبو سعادة، إبراهيم محمد علي. تقييم نظام قياس أداء العاملين في الأجهزة الحكومية و أثره على القرارات المتعلقة بسياسة الأفراد. القاهرة:جامعة الأزهر، 1996 .
3. أبو سعده، إبراهيم محمد علي . تقييم نظام قياس أداء العاملين في الأجهزة الحكومية و أثره على القرارات المتعلقة بسياسة الأفراد. رسالة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة الأزهر، 1996.
4. أبو قحف،عبد السلام . أساسيات التسويق . بيروت:الدار الجامعية للطباعة و النشر ، 1992 .
5. بلوط، حسن إبراهيم. إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي. ط1. لبنان: دار النهضة الحديثة، 2002.
6. بلوط، حسن إبراهيم. إدارة الموارد البشرية: من منظور استراتيجي. لبنان: دارا لنهضة العربية، ط.1، 2002.
7. بوتين، محمد. التدقيق.الجزائر:ديوان المطبوعات الجامعية ،[د.ت.]
8. حريم حسن، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات، عمان:دار زهران للنشر و التوزيع، 1997.
9. حريم، حسن . السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات. عمان: دار زهران للنشر و التوزيع. 1997.
10. حسن، عادل .إدارة الأفراد. القاهرة: مركز الإسكندرية للكتاب، 1995.
11. حمد عبد الوهاب، علي.العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج .القاهرة :مكتبة عين شمس ،1984.
12. الحموي ، حسين محمد إبراهيم. نظام مقترح لتقييم أداء العاملين في البنوك التجارية التابعة للقطاع العام القاهرة:جامعة عين شمس، 1993 .
13. خير الدين ،عمرو . التسويق : مفاهيم و إستراتيجيات. القاهرة : مكتبة عين الشمس، (? 2000).
14. الزبيدي، حمزة محمود. التحليل المالي: تقييم الأداء و التنبؤ بالفشل. الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2000.
15. راشد، أحمد عادل.مبادئ التسويق و إدارة المبيعات.بيروت:دار النهضة العربية للطباعة و النشر، 1980.
16. زويلف، مهدي حسن .إدارة الأفراد من منظور كمي . العراق: دار المثنى للطباعة و النشر ، 1984.
17. سالم، مؤيد سعيد .إدارة الموارد البشرية . بغداد: ديوان العلوم للطباعة، 1991.
18. السلمي ،علي. السلوك الإنساني في الإدارة. القاهرة: مكتبة غريب، 1973 .
19. سيد خطاب، عايدة. الانتماء التنظيمي و الرضا عن العمل. السعودية: جامعة الملك سعود، 1988.
20. سيد خطاب، عايدة. العولمة و مشكلات إدارة الموارد البشرية، القاهرة: دار الفكر العربي، 2001.
21. شهادة، نظمي ؛ و آخرون. إدارة الموارد البشرية.عمان: دار الصفاء للنشر و التوزيع، 2000.

22.عادل راشد، أحمد.مبادئ التسويق و إدارة المبيعات. بيروت: دار النهضة العربية للطباعة و النشر، 1980.
23.عاشور، أحمد صقر. إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي. بيروت: دار النهضة العربية للطباعة،1983.
24.عاشور، أحمد صقر. إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية أحداث البحث التطبيقي. بيروت: دار النهضة العربية، 1983.
25.عامر، سعيد يس؛ .الإنتاجية السياسية: معايير الأداء قياس الأداء الفعلي. الرياض: دار المريخ ، 1984.
26.عبد الرحيم ، محمد عبد الله. التسويق المعاصر. القاهرة: جامعة القاهرة و الكتاب الجامعي، 1988 .
27.عبد الرحيم، محمد عبد الله . التسويق المعاصر. الجزائر : مطبعة الجزائر، 1986 .
28.عبد الرسول العلي ،وجيه.الإنتاجية :مفهومها ،قياسها،العوامل المؤثرة فيها.بيروت:دار الطليعة ،1983 .
29.عبد السلام عبد المحسن ، نعساني . تقويم نظم تقييم أداء العاملين بالمستشفيات التعليمية . رسالة ماجستير (غير منشورة) .القاهرة: جامعة عين شمس، 1997.
30.عبد الفتاح، محمد سعيد. إدارة التسويق . بيروت: الدار الجامعية للطباعة و النشر، 1992 .
31.عبد اللطيف، عبد اللطيف. العلوم السلوكية في التطبيق الإداري.دمشق: مطبعة الروضة، 2003.
32.عبد المنعم، رؤوف الشاذلي، حسين. مبادئ المراجعة بين الفكرة و التطبيق. القاهرة: الفاروق الحديثة للطباعة و النشر، 1987.
33.عبد الهادي ، محمد فتحي . البحث و مناهجه في علم الكتبات . القاهرة . الدار المصرية ،2003.
34.عبد الوهاب ،علي محمد. إدارة الأفراد. القاهرة: مكتبة عين شمس، 1993.
35.عبد الوهاب ،علي محمد. إدارة الموارد البشرية. القاهرة : جامعة عين شمس، 2003.
36.عبد الوهاب، علي محمد . إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية. القاهرة،:مكتبة عين شمس، 1993 .
37.علاقي ، مدني عبد القادر. إدارة الموارد البشرية. السعودية: دار زهران للنشر،[د.ت.].
38.علي محمد حسن، سالي. العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين و درجات الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير. القاهرة: جامعة عين شمس، 2002.
39.عيسى ، محمد طلعت .تصميم و تنفيذ البحوث الاجتماعية .القاهرة :مكتبة القاهرة الحديثة ،1971.
40.القاضي، فؤاد. الفعالية و الإنتاجية. [د.م] :الجامعة العمالية أكادية الدراسات المتخصصة، 2002.
41.قريضة ، صبحي تادرس.مقدمة في علم الإقتصاد.بيروت:دار النهضة العربية للطباعة و النشر ، 1983.
42.كارتر، ستيفن. إدارة المشتريات الناجحة. [د.م.]: الجمعية البريطانية لإدارة الأعمال، 1997.
43.الكلالدة، ظاهر .أثر أنظمة الحوافز على العاملين في البنوك الأردنية .أطروحة دكتوراه دولة : جامعة الجزائر: [د.ن] ، (2000?).
44.محمد عثمان، عبد الرزاق. أصول التدقيق و الرقابة الداخلية. بغداد: مكتبة دار الطباعة و النشر، 1988.

45.محمود الزبيدي،حمزة.التحليل المالي:تقييم الأداء و التنبؤ بالفشل .الأردن: مؤسسة الورق للنشر التوزيع،2000.
46.مرتجي، نجلاء. إدارة الأفراد العاملين: مدخل بيئي. القاهرة: مكتبة عين شمس، 1982.
47.مرسي ، أحمد .مؤشرات تقييم الأداء في قطاع الأعمال .القاهرة :دار النهضة العربية ،1973 .
48.المساعد، زكي خليل . التسويق في المفهوم الشامل . [د.ن.]: زهران ، 1974.
49.الناشد، محمد. التسويق و إدارة المبيعات. حلب : دار الطباعة و النشر، 1979.
50.هيكل ،فهمي.الكمبيوتر و إدارة الأعمال،ج.2.بيروت:دار الراتب الجامعية ،1986 .
51.يس عامر، سعيد. الإنتاجية القياسية، معايير الأداء، قياس الأداء الفعلي. الرياض: دار المريخ، 1984.

الموسوعات والمعاجم.

52.الموسوعة العلمية و العملية للبنوك الإسلامية، ج4. القاهرة: [د.م.]، 1981.

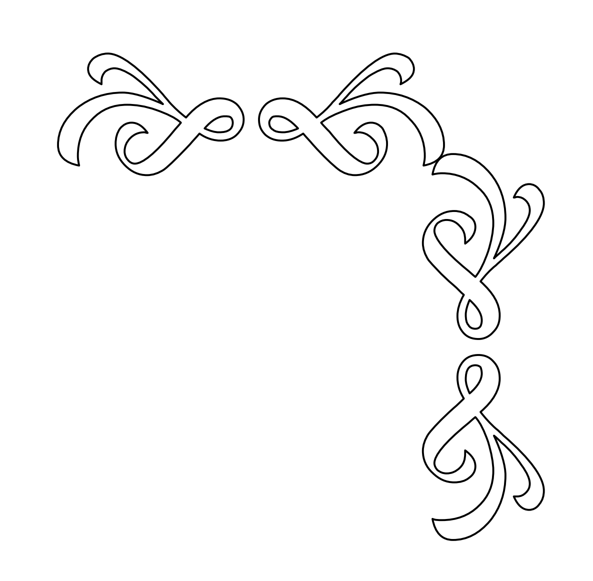
المراجع باللغة الفرنسية:

OUVRAGES :

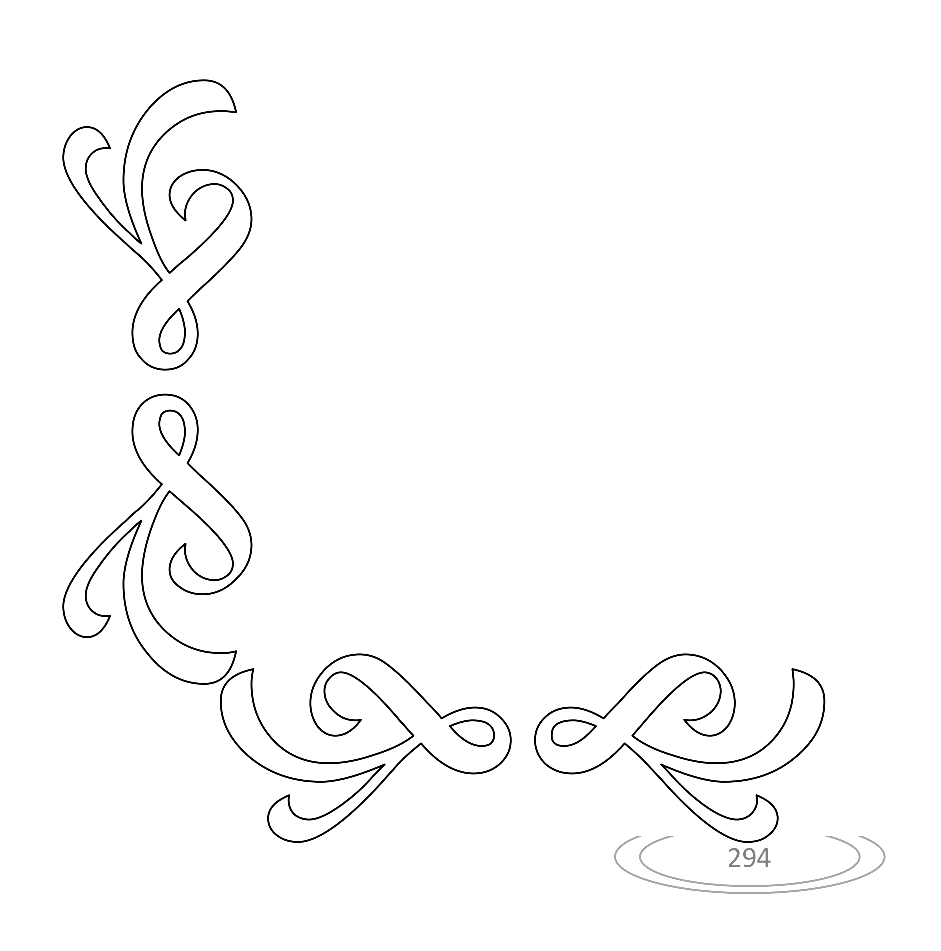
53. Armand , Garmilis ; Vignon, Herve. Contrôle de Gestion en action. Paris: Editions de Liaison, 1992
54. Camus ,Bruno. Audit Marketing. Paris : Les éditions d'organisation, 1990
55. Craw ,Hill Mc . L'Audit Marketing : Analyse des risques marketing et demande d'Audit. Paris : Louis Jean , 1990
56. Dayan, Armand ? . le Marketing que sais-je. Dahleb : [s.l.] , 1993
57. Demeure, Claude . La vente action commerciale. Paris : Sirey, 1990
58. Djetli , Mohamed Seghir. Control Comprendre le Marketing . Paris : Berti ,1990
59. Gregory, Jérôme Pierre Bon. Technique Marketing. 2ed. [S.L] : vibert Gestion, 1995
60. Grrvais , Michel . contrôle de Gestion et planification de l'entreprise. Paris: Economica, 1983
61. Helver, Orsoni J. Marketing . [s.l] : Vibert, 1992
62. Helver. J. P ; Koenig, G. stratégie de l'entreprise. Paris : Economica, 2005
63. khemkhem ,Abdelatif .La dynamique de contrôle.Paris :Dunod ,1977
64. Kordey , yves. Connaître le Marketing. Paris : Breal , 1990
65. Kotler ; B. Dubois. Marketing Management. 8 ed. . [S.,L.] :[S,ed.] ,1994
66. Kotler. P ; Dubois. B .Marketing Management.7ed. . [S.,L.] :[S,ed.], 1992
67. Land, revier . Théorie et pratique du Marking.4ed. paris : Dalos, 1999
68. Levine,P. System interactifs d'aide à la décision et système experts. Paris :Hermes ,1990
69. Marteau , Patrice. Control de Gestion et Management .paris : Economica ,1985
70. Philippe Laurent, Pierre ; Lausent pierre, Philippe. Pratique de l'audit opérationnel. Paris : les éditions d'organisation ,2004
71. Renand , Allivien Allan . Le Marketing en Afrique. Paris : Dief ,1996
72. Sekiou, Lakhdar . Gestion de Ressources Humaines . Canada : Book université, 1993,
73. Terry, R ; Franklin ,G . Principe du Management. 8 ed . paris : Economica , 1985 Mongelatti . Audit interne outils de développement des EPE: mémoire de séminaire, section Audit l'ENA, 1988
74. Tremblay Michel. GRH face à la crise : GRH en crise.Canada : HEC Montréal, 1977

Encyclopédie :

75. Joffre, P ; Simon ,Y . Encyclopédie de Gestion TII. Paris : Economica, 1989



الملاحق



الملحق رقم 01

استمارة الاستبيان

استمارة استبيان

موجهة للعاملين في المكتبة الجامعية * أم البواقي *

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة منتوري قسنطينة
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم علم المكتبات

الاستبيان

في إطار إعداد بحث لنيل شهادة الماجستير في علم المكتبات

تخصص : التسويق و أنظمة المعلومات

المراجعة التسويقية وأثرها على أداء العاملين بالمكتبات الجامعية

دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية بجامعة بن مهيدي

إعداد الطالبة :
صبرينة كشار

تحت إشراف: أ. د.
عبد المالك بن السبتي

نرجوا المساعدة في ملأ هذه الإستمارة ، ونحيطكم علما أن المعلومات المتحصل عليها لن تستعمل إلا لغرض البحث العلمي .

ملاحظة : ضع علامة **(X) أمام** الجواب المناسب

19 جوان 2010

1 – ما هي الطرق التي تستخدمها المكتبة للمراجعة التسويقية على أداء العاملين بها ؟

التقرير السنوي

استمارة الإنجاز اليومي

المتابعة

الحوار المباشر

إحصائيات يومية وشهرية عن العمل

2 – هل ترى فائدة وجود نظام تقييم أداء العاملين ؟

إذا كانت الإجابة بــ لا ، فهذا لأنه :

غير موضوعي

غير علمي (أي تفتقر لأدوات بنيت على أساس عملي) ☐

عدم قدرته على التمييز بين المستويات المختلفة للأداء و الكشف عن الفروق الفردية ☐

عدم استمرارية التقييم (أي عدم مصاحبته للعمال منذ البداية) ☐

3 – ما هي النواحي التي ترى أنه يمكن الاستفادة منها من نتائج يقيم الأداء ؟

تحديد صلاحية الموظف الجديد ☐

تحديد احتياجات التدريب ☐

النقل ☐

الاسترشاد بها في منح المكافآت التشجيعية

فوائد أخرى (يرجى ذكرها) ....

المحور الثاني : العراقيل التي تواجه عملية التقييم .

4 – ما هي أهم المشاكل التي تواجه عملية التقييم ؟

عدم إمكان قياس إنتاج العامل كميا ☐

عدم إلمام الرؤساء بأداء المرؤوسين تفصيلا ☐

سرعة الرؤساء في إعداد تقارير بتقييم الأداء ☐

عدم وجود سجلات يرجع إليها عند عملية التقييم ☐

مشاكل أخرى (يرجى ذكرها)

5 – هل ترون أن يتم التقييم باستخدام :

قائمة التقرير مع سجل يدون فيه الرئيس المباشر معلومات وملاحظات على الأداء ؟

تقرير ذاتي يقدمه الفرد عن آرائه والجوانب التي يشعر بالحاجة إلى تنميتها ومقترحاته ☐

لتطوير العمل ؟ ☐

قائمة تقدير يقدمها الزملاء من خلال الزيارة وملاحظة الأداء

أي وسائل أخرى مقترحة (يرجى ذكرها) :

....

6 – هل ترى إلغاء نظام تقارير تقييم أداء العاملين ؟ نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة بنعم فلماذا ؟

لا يعطي حكما صادقا أو موضوعيا عن أداء الموظف ☐

أداة لالحاق الضرر المعنوي بالمسؤولين ☐

يسيء إلى العلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين ☐

هل تعلم بتقريرك السنوي ؟ نعم ☐ لا ☐

8 – هل تعلم مناقشة نتائج تقارير تقييم أدائك مع الرؤساء لتصحيح نقاط الضعف وتقرير نقاط القوة ؟

9 – أي الجهات الآتية ترى أنها أنسب من يقوم بتقييم أدائك ؟ نعم ☐ لا ☐

الرئيس المباشر ☐

الرئيس المباشر مع مراجعة رئيس أعلى ☐

لجنة ☐

المحور الثالث:طرق و معايير التقييم .

10 – هل ترى أن يقوم الموظف بتسجيل الأعمال التي أداها للاسترشاد بها عند كتابة تقرير عنه ؟

نعم ☐ لا ☐

11 – ما هي المصادر التي ترجع إليها حاليا عند ذكر الأعمال التي قمت بها ؟

الاعتماد على الذاكرة ☐

سجل مكتوب ☐

استطلاع رأي الرئيس المباشر ☐

مصادر أخرى (يرجى ذكرها)

....

12 – ما هي المعايير التي يتم على أساسها وضع تقارير تقييم أدائك ؟

الخبرة الشخصية ☐

توصيف الوظائف ☐

تحليل الوظائف ☐

برامج التدريب التي تعدها المكتبة ☐

معايير أخرى (يرجى ذكرها)

....

13 – إذا كانت لديكم آراء وأفكار أو مقترحات تتعلق بنظام تقييم أداء العاملين وتطويره ترون إضافتها ، فالمرجو التكرم بكتابتها هنا .

....

مع وافر الشكر و التقدير
الطالبة كشار صبرينة

استمارة استبيان

موجهة للمديرين و رؤساء المصالح في المكتبة الجامعية

* أم البواقي *

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة منتوري قسنطينة

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم المكتبات

الاستبيان

في إطار إعداد بحث لنيل شهادة الماجستير في علم المكتبات

تخصص : التسويق و أنظمة المعلومات

المراجعة التسويقية وأثرها على أداء العاملين بالمكتبات الجامعية

دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية بجامعة بن مهيدي

تحت إشراف: أ.د.

عبد المالك بن السبتي

د. بن السبتي عبد المالك

صبرينة كشار

كشار صبرينه

نرجوا المساعدة في ملأ هذه الإستمارة ، ونحيطكم علما أن

المعلومات المتحصل عليها لن تستعمل إلا لغرض البحث العلمي .

ملاحظة : ضع علامة (X) أمام الجواب المناسب

19 جوان 2010

المحور الأول : الطرق التي تستخدمها المكتبة الجامعية للمراجعة على أداء العاملين بها :

1- ما هي الطرق التي تستخدمها المكتبة للرقابة على أداء العاملين بها ؟

- التقادير السنوية ☐
- الملاحظة ☐
- المتابعة اليومية ☐
- الانضباط ☐
- الحوار المباشر ☐

2- هل يعطي النموذج الحالي لتقييم أداء الصورة الحقيقية لكفاءة العاملين بالمكتبة ؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة لا لأنه :

- لا يعطي حكما صادقا أو موضعيا ☐
- سيء إلى العلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين ☐
- ليس هناك فروق جوهرية بين من يعمل و لا يعمل ☐
- أداء لإلحاق الضرر المعنوي بالمسؤولين ☐

3- هل ترى فائدة لوجود نظام تقييم أداء العاملين في المكتبة بالنسبة لكل من المكتبة و العاملين أنفسهم؟

أ- بالنسبة للمكتبة هل لـــ :

- لاكتشاف مواطن القوة و الضعف ☐
- لمعرفة فعالية النظام و جدواه ☐
- لمعرفة مدى استجابة العاملين بالمكتبة و إدراكهم بالمسؤولية ☐

- لتحفيز إلى الالتزام بأهداف المكتبة ☐

ب- بالنسبة للعاملين هل لـــ

- التشجيع على منافسة الاختلافات ☐
- الحصول على التوجيهات ☐
- تشجيع المرؤوسين على طلب المساعدة من المدير أو الرئيس . ☐
- الإفصاح عن أرائه و توقعاته في وقت مبكر يساعد المرؤوس على تصحيح أدائه . ☐

المحور الثاني : معايير تقييم الأداء .

4- ما هي من وجهة نظرك المميزات التي يجب أن يتوفر عليها تقيم أداء العاملين ؟

- العدالة ☐
- الموضوعية ☐
- عدم الموضوعية ☐
- ضياع الوقت ☐
- التحيز ☐
- المحسوبية ☐

5- هل يعلم العاملين مسبقا بما هو متوقع منهم في العمل من معدلات محددة للأداء ؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة بنعم ما هو مصدرها

هل توجد بالمكتبة معايير موضوعية محددة مسبقا للأداء المتوقع لكل وظيفة بالمكتبة ؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة بنعم ، ما مصدرها

6- هل تجرى لقاءات مع العاملين الذين تعد عنهم تقارير تقييم الأداء بهدف إعداد التقرير ؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة بنعم :

- قبل إعداد التقرير ☐
- لا تجرى لقاءات معهم ☐
- بعد إعداد التقرير ☐

7- ما هي الخطوات التي يعتمد عليها إعداد نموذج تقرير الأداء ؟

- مناقشة الموظف ☐
- سجل مكتوب ☐
- ملاحظات كتبها المدير أثناء العمل ☐
- التقرير السابق عن العام الماضي ☐

8- ما هي الأسس التي يعتمد عليها عند وضع تقارير تقييم الأداء .

- توصيف الوظائف ☐
- تحليل الوظائف ☐
- دليل إجراءات العمل ☐
- معايير أخرى ....

9- هل تعتقد أن بعض الرؤساء يتأثرون بالعوامل الشخصية في تقييم الأداء .

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة بعم هل :

- لتفادي غضب ☐ سين
- لوجود علاقات شخصية بينهم ☐
- لوجود مصالح مشتركة ☐

المحور الثالث: عوائق عملية المراجعة على أداء العاملين.

10- يرجع القصد الذي يشوب عملية تقييم الأداء للعاملين إلى:

- عدم توثيق التقدير بالأدلة الكافية ☐
- الميل لإعطاء تقديرات مرتفعة لعدم إثارة الغضب للمرؤوسين ☐
- لأسباب أخرى ☐

11- ما هي أهم المشاكل التي تواجه نظام تقارير تقييم الأداء ؟ ذ

- تحيز الرؤساء ☐
- سرعة الرؤساء في ملء نماذج تقارير تقييم الأداء ☐
- عدم وجود سجلات يرجع إليها عند إعداد التقرير ☐
- عدم إمكانية قياس إنتاج الموظف كميا ☐
- عدم توفر معدلات أداء محددة مستقبلا ☐
- مشاكل أخرى يرجى ذكرها ☐

....

12- في رأيكم يغلب على الرؤساء في تقديراتهم إعطاء تقديرات مرتفعة بسبب :

- عدم إثارة غضب المرؤوسين ☐
- إعداد التقارير يعد إجراء صوريا ☐
- لان التقديرات المنخفضة يترتب عليها ضرر مادي للموظف ☐
- أسباب أخرى (يرجى ذكرها)

....

13- هل تعطي أحيانا تقديرات "ضعيفة " للمرؤوسين ؟

نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة بنعم ، فما هي الحالات التي تعطى فيها تقديرات "ضعيف" .

كثيرا ☐ نـــــادرا ☐

أحيانا ☐ لا تعطى أبدا ☐

14- هل تناقش نتائج تقارير تقييم الأداء مع المرؤوسين لتصحيح نقاط القوة و الضعف لديهم ؟

نعم ☐ لا ☐

15- ما هي النواحي التي ترى انه يمكن الاستفادة فيها من نتائج تقارير تقييم الأداء.

- تحديد صلاحية الموظف الجديد ☐
- الاسترشاد بها عند منح المكافآت التشجيعية ☐
- النقل ☐
- لا يمكن الاستفادة منها ☐

16- ما هو من وجهة نظركم الغرض النهائي من وضع تقارير تقييم أداء العاملين

- مجرد عملية روتينية لا هدف منها ☐
- اكتشاف أوجه القصور في العمل لمجازاة المقصرين ☐
- وضع سياسات الأفراد بالمكتبة. ☐
- أغراض أخرى . يرجى ذكرها .

....

17- هل تحقق النظام الحالي لتقييم أداء العاملين من وجهة نظركم الفائدة المرجوة منه

نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة بلا هل لأسباب ترجع إلى:

- عدم تمثيله للواقع الفعلي ☐
- عدم إعطائه حكم صادقا عن أداء الموظف ☐
- نظام المرؤوسين من التقديرات المنخفضة ☐

18- هل تعتقدون ان نظام تقارير تقييم الأداء للعامل السنوي كاف للمراجعة على أدائه بالمكتبة

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة بلا فما هو الأسلوب الذي تقترحونه

- المراجعة الميدانية ☐
- المقارنة بين الموظفين ☐
- التقدير الحر ☐
- التقدير الجماعي ☐
- قوائم المراجعة ☐

19- إذا كانت لديكم آراء و أفكار أو مقترحات تتعلق بنظام تقييم أداء العامتين و تطويره و ترون إضافتها فالمرجو منكم التكرم بكتابتها هنا.

....

مع فائق الاحترام و التقدير

الطالبة كشار صبرينة

الملحق رقم 02

وثائق خاصة بالمكتبة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur Et de la Recherche Scientifique **Université d'Oum-El-Bouaghi** Sous Direction des Personnels et de la Formation Service des Personnels	وزارة التعليــــم العالي والبحث العلمــي جامعــة أم البواقـي المديرية الفرعية للمستخدمين والتكويــن مصلحــة الموظفيــن

إستمارة تقييم المردودية للثلاثي الثالث 2010

الإسم واللقب :..

الرتبـــــة :..

المصلحة أو القسم : ....

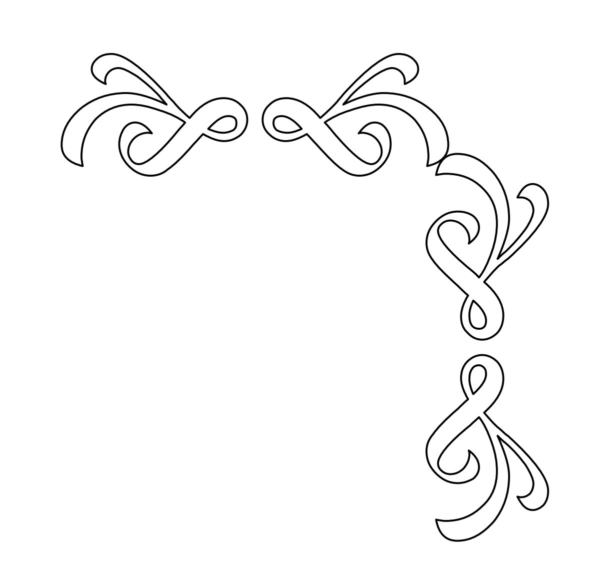
الكلية :..

المعايير	عدد النقاط
- الإنتظام ، المثابرة - المبادرة ، روح التنظيم - حجم العمل المعالج ، الفعالية - السلوك ، العلاقات الإنسانية	6/.. 6/.. 12/.. 6/..
المجموع	30/..

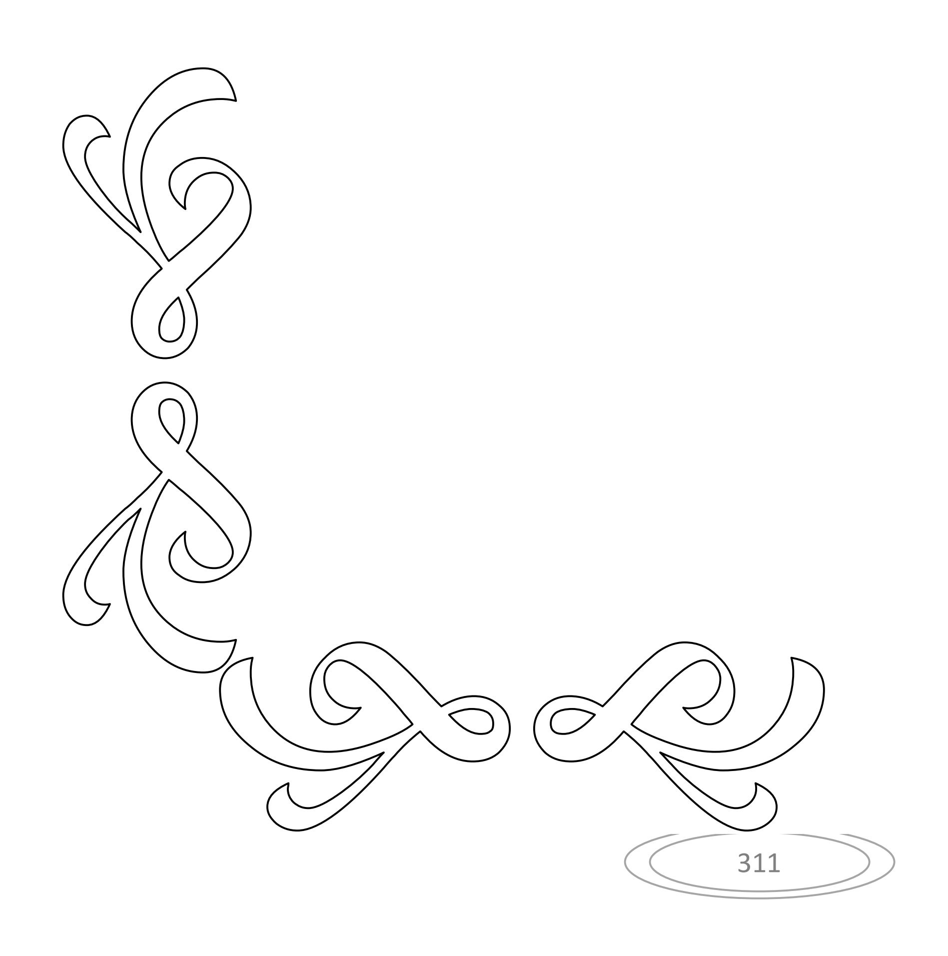
أم البواقي في

توقيع المعني

المسؤول المباشر



الملخصات



Résumé:

Cette recherche vise à établir l'idée de l’audit marketing comme un outil important pouvant contribuer à assurer le bon fonctionnement du travail à la bibliothèque universitaire, et rendre ses activités plus souples quant à leur adaptation aux exigences de l’usager, à créer un lieu focal d’informations précises contribuant ainsi à une bonne connaissance des procédures, à réduire les risques auxquels l’institution peut être confrontée. L’application de l’audit marketing dans la bibliothèque universitaire peut également donner un plus à sa crédibilité ;ce qui la rend vraiment efficace dans le processus décisionnel.

Nous avons commencé par aborder ce thème du coté théorique en définissant le marketing et sa structure extérieure et intérieure et sa relation avec la prise de décision. Nous avons également abordé l’audit marketing ,thème central de notre travail, et son rôle dans l’effort marketing tout en insistant sur les critères d’évaluation et les indices.

Notre enquête traite pratiquement de l’audit marketing et son impact sur les travailleurs. La bibliothèque universitaire, Larbi Ben M’hidi, lieu de notre enquête, et le questionnaire administré aux gestionnaires , aux chefs de département et au personnel, nous ont permis de collecter des données et d’obtenir des résultats confirmant les hypothèses avancées qui prouvent l’existence d’un audit marketing envers la performance des travailleurs de la bibliothèque universitaire Larbi Ben M’hidi, mais ce dernier n’est pas fondé sur des bases objectives , et ne réalise pas les buts escomptés. Ceci a donc montré certaines lacunes dans la performance des travailleurs. Les rapports d’évaluation de performance des travailleurs également ne reflètent pas la répartition naturelle des compétences entre les différents niveaux.

A la fin de notre recherche, nous avons déduit qu’il est nécessaire d’avoir un audit marketing efficient, d’une part, pour découvrir les erreurs et les lacunes, savoir comment les éviter à l’avenir, et d’autre part , pour identifier les performances de chaque fonctionnaire pour pouvoir apprécier les efforts, mieux les orienter et créer des incitations qui poussent ces acteurs à être plus positifs.

Mots –clés :

Audit- audit marketing- bibliothèque universitaire- rendement – évaluation de la performance – enquête –Algérie.

Abstract :

This research attempts to establish the idea of audit marketing as an important tool that can contribute to assure a good functioning of the work in a university library, to make its activities more flexible in relation to their adaptation to the users' requirements, to create a determining location of precise information that contribute to good knowledge about procedures, to reduce risks that the institution can encounter. The application of audit marketing in a university library can also strengthen its credibility; this can empower its efficiency in taking decisions.

We have begun our work by dealing with this theme on the theoretical side defining marketing and its external and internal structure, and its relation with taking decisions. We have also treated audit marketing, as a central point of our work, and its role in the effort of marketing insisting on the criteria of evaluation and indices.

Our survey deals practically with audit marketing and its impact on workers. The university library, Larbi Ben M'Hidi, the location of our survey, and the questionnaire administered to the managers, heads of department and staff, have allowed us to collect data and obtain results confirming the stated hypotheses which prove the existence of audit marketing on the workers' performance at the university library Larbi Ben M'Hidi, but this latter is not based on objective criteria, and does not achieve the established aims. All this has shown certain deficiencies. The evaluation reports about the workers' performance also does not reflect the natural distribution of competences between the different levels.

At the end of our research, we have deduced that it is necessary to have an efficient audit marketing to discover, on the one hand, the errors and deficiencies to avoid them in the future, and to identify, on the other hand, the performances of each worker for an objective appreciation of efforts, a better orientation and the provision of incitation that can push these actors to be more positive.

Key-words:

Audit- Audit marketing- University library- output- Evaluation of performance- survey- Algeria.

الملخص :

يهدف هذا البحث إلى إرساء فكرة المراجعة التسويقية كأداة مهمة و مساعدة في تأكيد السير الحسن للعاملين بالمكتبة الجامعية ، وجعل عملها مرنا يتأقلم مع متطلبات المستفيد ، و على أنها مركزا للمعلومات الدقيقة ، بحيث تساهم المعرفة الجيدة لإجراءاتها ، التقليص من المخاطر التي قد تواجه المؤسسة .كما أن تطبيق المراجعة التسويقية في المكتبة الجامعية يزيد من مصداقية الوظيفة التسويقية ، و بالتالي تصبح عنصرا فعالا في عملية اتخاذ القرار .

بداية تناولنا الموضوع من الجانب النظري ،حيث تطرقنا إلى ماهية التسويق و بنيته الخارجية و الداخلية و صناعة القرارات ، كما تعرفنا إلى المراجعة التسويقية التي هي محور بحثنا و دورها في تقويم الجهد التسويقي ،ثم ركزنا على عملية التقييم مؤشرات قياسية و معاييره

تمحورت دراستنا الميدانية حول واقع المراجعة التسويقية و تأثيرها على العاملين .

حيث مكنتنا المكتبة الجامعية العربي بن مهيدي من خلال دراسة ميدانية بها و استمارة الاستبيان الموزعة على المديرين ورؤساء المصالح و العاملين من جمع بيانات، و الحصول على نتائج أكدت صحة الفرضيات المطروحة تمثلت هذه الأخيرة عن وجود مراجعة تسويقية على أداء العاملين في المكتبة الجامعية العربي بن مهيدي، لكن هذه الأخيرة غير مبنية على أسس موضوعية ولا تحقق الأغراض المستهدفة منها مما أدى إلى قصور في مستوى كفاءة أداء العاملين بها .

إضافة أن تقارير تقييم أداء العاملين لا تعكس التوزيع الطبيعي للكفاءات بين المستويات المختلفة.

و في نهاية البحث قمنا باستنتاجات حول ضرورة وجود مراجعة تسويقية جادة من أجل اكتشاف الأخطاء و الانحرافات و كيفية تجنب وقوعها مستقبلا مع كشف مظاهر القوة و التفوق دفعا للمجدين و تقديرا لهم .

و توجيههم إلى أفضل طرق العمل و خلق الحوافز لديهم مما يدفعهم إلى الإيجابية.

الكلمات المفتاحية :

المكتبة الجامعية – مكتبة العربي بن مهيدي – المراجعة – المراجعة التسويقية – الأداء – التقييم – تقييم الأداء .